

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta
Katedra psychologie

Diplomová práce

Mgr. Martin Šafr

Psychodiagnostika v personální psychologii:
Kompetenční přístup při výběru zaměstnanců
v hotelovém průmyslu

Psychological Testing in Personnel Psychology:
Competency-based Selection of
Hospitality Leaders

„Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně a výhradně s použitím citovaných pramenů, literatury a dalších odborných zdrojů.“

V Praze dne 17. července 2010

Děkuji PhDr. Ireně Wagnerové, Ph.D., MBA za odborné vedení práce a cenné rady a podněty. Rovněž děkuji panu Milanu Pavelkovi, MBA za možnost konzultací odborných záležitostí z oboru hotelnictví a Ing. Pavlu Hlinkovi za umožnění uskutečnit empirickou část diplomové práce v hotelovém řetězci.

ANOTACE

Tato práce se zabývá jedním z nejdiskutovanějších témat personální psychologie – výběrem zaměstnanců. Cílem práce je představit podrobný přehled vytváření výběrového postupu se zvláštním důrazem na různé metody výběru zaměstnanců. Pozornost je především věnována snaze zasadit tyto jinak běžné metody výběru zaměstnanců do nového rámce a nejnovějších způsobů jejich aplikace. Zvláštní důraz byl kladen na nové přístupy k metodě rozhovoru, testování kognitivních schopností, měření osobnostní rysů v práci a nové metody při vytváření assessment center. Zajímavou kapitolou je využití emočních faktorů jako kritérií pro výběr zaměstnanců a aplikace teorie attachmentu v pracovním prostředí. Značná část práce je také věnována metodám analýzy práce a vytváření kompetenčních modelů, jejich kritickému srovnání a aplikaci. Na základě předchozích teoretických pojednání je v empirické části proveden pokus o vytvoření konkrétního kompetenčního modelu určeného pro vedoucí pracovníky v hotelovém průmyslu a návrhy jeho praktického uplatnění.

Klíčová slova: personální psychologie, výběrové postupy, metody výběru, interview, kognitivní schopnosti, osobnost v práci, emoční faktory, assessment centra, analýza práce, kompetenční modely, hotelový průmysl.

Příjmení a jméno autora: ŠAFR Martin

Instituce: Katedra psychologie FF UK v Praze

Název práce: Psychodiagnostika v personální psychologii: Kompetenční přístup
při výběru zaměstnanců v hotelovém průmyslu

Vedoucí práce: PhDr. Irena Wagnerová, Ph.D., MBA

Počet stran: 181

Počet příloh: 3

Počet titulů použité literatury: 210

ABSTRACT

This thesis deals with one of the most debated topics of the Personnel Psychology - the personnel selection. The aim of the thesis is to provide an exhaustive overview of the designing process of the selection procedures with special attention being paid to the various methods of selecting employees. Attention was primarily paid to the effort that the knowledge of the otherwise common methods of selecting employees be put in the new framework and the latest ways of their application. Particular emphasis has been put upon the new approaches to the method of interview, cognitive abilities testing, detection of individual personality at work and new methods in designing assessment centers. An interesting chapter is the use of emotional factors as selection criteria and the application of the attachment theory to work. Considerable extent of the thesis is also devoted to the methods of job analysis and competency modeling, their comparison and applications. Based on the previous theoretical treatise the empirical part attempts at creating a competency model for senior executives in the hotel industry and proposes possible ways of its practical use.

Key words: personnel psychology, selection procedures, selection methods, interview, cognitive abilities, personality at work, emotional factors, assessment centers, job analysis, competency modeling, hotel industry.

OBSAH

ÚVOD	9
1. VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	11
1.1 Výběrové postupy	12
1.2 Kontext výběru	13
1.3 Systémy výběru a jejich vývoj	14
1.4 Vytváření výběrového postupu	16
1.5 Cyklus návrhu	18
1.6 Nástroje k vytvoření návrhu	20
1.7 Analýza kompetencí	24
2. PREDIKCE PRACOVNÍHO VÝKONU	27
2.1 Principy predikce	27
2.2 Metody a techniky	30
2.3 Role psychologa při výběru zaměstnanců	34
3. VALIDITA VÝBĚROVÝCH POSTUPŮ	35
4. INTERVIEW	39
4.1 Dynamické aspekty pohovoru	41
4.1.1 Očekávání, přesvědčení, potřeby a záměry před pohovorem	41
4.1.2 Sociální interakce tazatele a uchazeče při pohovoru	42
4.1.3 Zpracování informací, vytváření úsudku a rozhodování	43
4.2 Kontexty pohovoru	44
4.2.1 Kontext úkolů a struktura pohovoru	44
4.2.2 Praxe a strategie HR managementu	47
4.2.3 Kontext organizace: kultura, struktura, strategie, leadership, moc	47
4.2.4 Kontext prostředí: národní kultura, stakeholders, instituce, ekonomika	48
4.3 Změny při využívání interview	48
5. TESTY KOGNITIVNÍCH SCHOPNOSTÍ	53
5.1 Definice	53
5.2 Postoje k testování kognitivních schopností	57
5.3 Četnost výskytu testů kognitivních schopností při výběru zaměstnanců	57
5.4 Nové přístupy k inteligenci	58
5.4.1 Praktická inteligence	58
5.4.2 Emoční inteligence	59
6. OSOBNOST JEDINCE V PRÁCI	61
6.1 Osobnostní konstrukty	62
6.1.1 Lexikální modely osobnosti	62

6.1.2	Nomologické web klastrování	63
6.1.3	Ostatní rysy	63
6.2	Měření osobnostních rysů	64
6.2.1	Faking	64
6.2.2	Ostatní metody hodnocení	66
6.3	Osobnost a pracovní postoje	67
6.3.1	Korelace mezi osobností a pracovními postoji	68
6.3.1.1	Pracovní spokojenost	68
6.3.1.2	Pracovní angažovanost (organizational commitment)	68
6.4	Modely vysvětlující spojitost mezi osobností a pracovními postoji	69
7.	EMOČNÍ FAKTORY JAKO KRITÉRIA VÝBĚRU	71
7.1	Důvody pro zařazení emočních faktorů jako kritérií výběru	72
7.1.1	Identifikování extrémů	72
7.1.2	Identifikování zdroje projevů chování	73
7.1.3	Autentičnost vyjadřovaných emocí	73
7.1.4	Prognóza rozvoje	73
7.1.5	Úspornost	74
7.2	Nástin taxonomie	74
7.2.1	Pozitivní a negativní afektivita	75
7.2.2	Teorie attachmentu v pracovním prostředí	77
8.	TEORIE A PRAXE ASSESSMENT CENTER.....	80
8.1	Assessment centra	80
8.2	Teorie aktivace rysů (Trait Activation Theory)	81
8.2.1	Assessment centrum z hlediska teorie aktivace rysů	84
8.2.2	Hlubší využití teorie aktivace rysů v praxi assessment center	85
9.	ANALÝZA PRÁCE	89
9.1	Analýza práce	89
9.1.1	Validita a reliabilita profesiografických údajů	91
9.1.2	Metody sběru pracovních údajů	92
9.1.2.1	Position Analysis Questionnaire (PAQ)	93
9.1.2.3	Critical Incidents Technique (CIT)	94
9.1.2.4	Job Characteristics Inventory (JCI)	94
9.1.2.5	Task Inventory Analysis	94
9.2	Analýza práce v měnícím se pracovním prostředí	95
9.3	Nejnovější vývoj	97
10.	KOMPETENČNÍ MODEL.....	98
10.1	Definice kompetencí	98

10.2	Typologie kompetencí.....	99
10.2.1	Přístupy založené na osobě a pracovní pozici	100
10.2.2	Klíčové kompetence	100
10.3	Výhody a nevýhody kompetenčního přístupu.....	101
10.3.1	Nevýhody	101
10.3.2	Výhody	102
10.4	Kompetenční modely v praxi	103
10.5	Analýza práce v porovnání s kompetenčními modely	104
11.	HOTELOVÝ PRŮMYSL A PRACOVNÍ KOMPETENCE	107
12.	VYTVOŘENÍ KOMPETENČNÍHO MODELU PRO HOTELOVÝ PRŮMYSL.....	112
12.1	Identifikace klíčových pracovních pozic.....	112
12.2	Zdroje informací o kompetencích.....	113
12.2.1	Expertní panel.....	113
12.2.2	Behavioral Event Interview	114
12.2.3	Generické modely kompetencí, generické slovníky kompetencí	114
12.2.4	Standardy kvality a popisy práce	115
12.2.5	Mystery shopping	115
12.3	Postup vytvoření kompetenčního modelu	115
12.3.1	Zkoumaný vzorek a metoda	116
12.4	Stanovení hypotéz.....	117
12.5	Kompetenční model vedoucích pracovníků v oboru hotelnictví a jeho dimenze.....	118
12.6	Porovnání rozdílů mezi dimenzemi, metodika statistického zpracování	122
12.7	Diskuse.....	134
12.8	Využití kompetenčních modelů	137
	ZÁVĚR	138
	SUMMARY	140
	ZUSAMMENFASSUNG	141
	LITERATURA	142
	SEZNAM TABULEK	155
	SEZNAM OBRÁZKŮ	156
	PŘÍLOHY	157

ÚVOD

Pro většinu společností představují výdaje na lidské zdroje nejvýznamnější položku provozních nákladů. Termínu „lidský kapitál“ se používá k popisu lidí ve společnosti a hodnot, které vytvářejí. Zatímco nejefektivnější způsob měření lidského kapitálu je stále ještě předmětem diskuzí, shoda panuje v názoru, že individuální výkon zaměstnance přispívá ke konečnému výsledku celé organizace (Sparrow a West, 2002). Dosažení optimálního výkonu u jednotlivých zaměstnanců je tak velmi důležitým faktorem pro trvalý růst a zlepšování finančního výkonu jakékoli společnosti.

Personální psychologie se velice široce zabývá studiem individuálních rozdílů a jejich důsledků pro organizaci. Snaží se o komplexní porozumění široké škále faktorů, které ovlivňují a zlepšují individuální výkon. V rámci personální psychologie je pozornost věnována především procesu výběru zaměstnanců, posuzování jejich vhodnosti pro určitou pozici, schopností a dovedností, dále pak metodám výběru, kariérnímu rozvoji, tvorbě a hodnocení výcvikových a školicích programů pro zaměstnance, ovlivňování a posuzování pracovní výkonnosti apod. Hlavní snahou personální psychologie je tak vlastně uspokojivý vztah mezi zaměstnancem a společností s ohledem na veškeré aspekty, které tento vztah ovlivňují.

Personální psychologii je potřeba odlišit od psychologie práce a organizace. Jak uvádějí Štikar, Rymeš, Riegel a Hoskovec (2003): „Psychologie práce se soustřeďuje na pracovní činnosti, tj. způsoby, jimiž lidé jednají při plnění úkolů, které jsou odvozeny z pracovního procesu. Lidé jsou chápáni jako *pracovníci*. – Personální psychologie se zaměřuje na vztah mezi člověkem a organizací, na vytváření tohoto vztahu, jeho rozvoj a ukončení v rámci *řízení lidských zdrojů*. Lidé jsou považováni za *zaměstnance*.“ (s. 23).

Výzkum a praxe personální psychologie jako součásti psychologie práce významně přispívá ke každodennímu životu organizací. Výběr pracovníků a hodnocení jejich výkonu představuje pravděpodobně oblast největšího vlivu (Patterson, 2001). Příspěvek psychologie v této oblasti je důležitý a doplňuje práci ostatních odborných pracovníků v organizaci, například pracovníků řízení lidských zdrojů. Avšak předmětem zájmu těchto pracovníků jsou především administrativní a manažerské činnosti (např. sběr a uchovávání informací o pracovnících), psychologové se soustřeďují na samotný hodnotící proces. Jedná se o velmi složitý úkol, při kterém je nutné vyřešit celou řadu problémů, jakými jsou analýza práce, vyhledávání vhodné osoby, flexibilitu zaměstnanců a konkrétní kompetence pro příslušné pozice.

Vzhledem k tomu, že psychologická měření mají v psychologii obecně důležité postavení, jsou psychologové považováni za odborníky pro přípravu a hodnocení procesu výběru zaměstnanců a jejich účast u výběru je i žádoucí. Zvláště pokud jde o výběr pracovníků pro náročnější profese nebo do manažerských pozic.

Výběr a hodnocení pracovníků v rámci organizace stojí na dvou hlavních principech. Za prvé, vychází z principu, že mezi jednotlivými lidmi existují rozdíly (v nadání, schopnostech, osobnostních

rysech). Tento jednoduchý princip vede v oblasti práce k velmi důležitému závěru, že ne všichni lidé se stejně hodí na různé druhy práce. Zároveň dává tušit, že proces výběru vhodných osob na určité pozice může mít pro organizaci značný přínos. Za druhé, vychází z předpokladu, že budoucí chování můžeme, alespoň z části, predikovat. Cílem výběru a hodnocení je vybrat osoby vhodné pro určitou práci a zajistit tak nejlepší možnou úroveň pracovního výkonu (Arnold, 2007). Věříme-li, že je možné budoucí pracovní výkon odhadovat, je základní úlohou výběru pracovníků a metod jejich hodnocení (např. pohovory, psychologické testy, assessment centra) poskytnout způsoby takového odhadu pracovního výkonu kandidátů.

Psychologové práce přispívají k úspěchu organizace tím, že zlepšují výkon jejich zaměstnanců. Psycholog práce zkoumá a určuje, jak je možné zajistit žádoucí projevy chování a postoje prostřednictvím výběru vhodných zaměstnanců, vzdělávacích programů či systémů zpětné vazby. Přestože, existuje celá řada metod, průzkumy ukazují, že ne všechny tyto metody jsou stejně užitečné a vhodné. Navíc, veškeré metody se neustále vyvíjejí a zdokonalují.

Cílem této práce, a věříme, že i jejím největším přínosem, je podívat se na tyto (běžné) metody z pohledu jejich nejnovějšího vývoje. Nezabýváme se tedy například metodou pohovoru z hlediska dobře známých skutečností, ale podrobuje ji zkoumání podle nejnovějších trendů, které u ní můžeme vysledovat. Obdobně postupujeme i u dalších metod výběru pracovníků. Zároveň se zmiňujeme o novějších přístupech ve výběru zaměstnanců, například o emočních faktorech jako kritériích výběru, teorii aktivace rysů v rámci assessment center či pozoruhodnou aplikaci teorie attachmentu na pracovní prostředí.

Vzhledem k tomu, že je empirická část této práce zaměřena na kompetence a vytvoření kompetenčního modelu, je i v teoretické části zdůrazňován při výběru zaměstnanců právě kompetenční přístup, jeho výhody i nevýhody oproti běžnějším metodám, a je podroben kritickému zhodnocení.

K logické struktuře celé práce bychom rádi uvedli, že ačkoli se může zdát, že některé kapitoly (např. kapitola zabývající se analýzou práce) by mohly zaujímat v práci přednější místo, umožňuje toto neobvyklé řazení zdůraznit postupně kompetenční přístup a plynule přejít k empirické části.

Z výše uvedeného vyplývá, že poněkud široký záběr tématu této práce byl zúžen na psychodiagnostické metody v rámci výběru zaměstnanců se zvláštním zřetelem ke kompetenčnímu přístupu. Toto konkrétnější zaměření bude, jak doufáme, ku prospěchu celé práce.

1. VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Výběr lze definovat jako soubor procesů, které vedou k tomu, že upřednostníme jednoho či více kandidátů před ostatními pro jednu či více pracovních pozic. Hodnocení je aplikací systematického procesu vedoucího k pochopení výkonu jedinců či skupin, ať již v současné době či jako predikci (Edenborough, 2008). Řízení pracovní výkonnosti (performance management; Armstrong a Baron, 1998) se definuje jako „strategický a ucelený přístup k zajištění udržitelného úspěchu společností tím, že zdokonaluje výkonnost lidí, kteří v nich pracují, a rozvíjí schopnosti svých týmů a jedinců“.

Výběr zaměstnanců se týká jednak rozhodování o přijetí nových lidí do organizace, ale také změny pozice v rámci organizace. Tato volba obvykle směřuje k dosažení optimálního výsledku, který je definován nějakým cílem. Zatímco dříve bylo tímto cílem nalézt „vhodného kandidáta“, dnes je to spíše snaha o co největší užitek vyplývající ze zájmů organizace. Tento užitek pak označuje celkový výsledek výběrového řízení v porovnání s cíli a zdroji organizace a jeho úspěšnost v dosahování těchto cílů.

Výběr zaměstnanců je jev, který má celou řadu stránek, na které lze nahlížet z různých hledisek. Z hlediska ekonomického se jedná o proces, ve kterém se setkává poptávka po pracovní síle s její nabídkou. Z právního hlediska jde o proces, ve kterém dvě strany uzavírají pracovní smlouvu, která je pro obě strany uspokojivá. Ze sociologického hlediska se na výběr nahlíží jako na mechanismus navazování a modifikace vztahů mezi sociálními třídami a ostatními sociálními entitami ve společnosti. Ve větší míře je však proces výběru zaměstnanců předmětem psychologie. Uvážíme-li, že se psychologové potýkají s problémy výběru již celé století, nepřekvapuje nás nijak, že vytvořili širokou škálu nejrozličnějších přístupů a metod výběru. Zatímco dříve byla pozornost věnována spíše otázce „vhodnosti“ a metodám jejího zjišťování, dnes se tato pozornost přesouvá spíše k otázkám cut-off skóre (tj. hranice úspěšnosti, minimální počet bodů (procent), které se ještě považují za úspěch), užitečnosti a funkčnosti, etickým aspektům, diskriminaci a vlivu výběru na jedince apod. (Drenth et al., 1998).

Tato kapitola se zabývá metodologickou stránkou výběru zaměstnanců. Oproti dříve rozšířenému přístupu, kdy otázkou bylo, jak hodnotit kvality kandidáta, se zaměříme spíše na strukturu výběrového procesu tak, aby obě strany mohly dosáhnout optimálního výsledku. Zde jsou ústředním tématem „výběrové postupy“ (selection procedures), která budou definována později a odlišena od výběrového řízení (selection process). Výchozím předpokladem je, že výběrové postupy mohou být vytvořeny záměrně (Roe, 1989). Do 90. let bylo toto téma metodologicky dost zanedbáváno. Psychologická literatura se zabývala spíše „klasickým modelem“- návodem na lineární postup k sestavení prediktivní baterie testů. V praxi pak bylo na uvážení a schopnosti psychologů nebo HR manažerů vytvořit nějaký postup. Pojem „výběrový postup“ nehrál téměř žádnou roli. Pozornost byla primárně věnována testům, pohovorům a ostatním diagnostickým nástrojům. Ty jsou samozřejmě

důležité jako základní stavební kameny, ale k úspěšnému vyřešení problémů s výběrem zaměstnanců nestačí. Jsou rovněž potřeba metody zpracování informací a rozhodování, jakož i metody vytvoření celého postupu jako takového.

1.1 Výběrové postupy

Organizace se musí opětovně potýkat s problémy týkajícími se výběru zaměstnanců. Expanze a restrukturalizace vytvářejí poptávku po nových pracovních pozicích, na které je nutné získat nové zaměstnance, zatímco inovace a automatizace mají za následek změny pracovní náplně, které vyžadují zaměstnance s různými kvalifikacemi. Zaměstnanci také odcházejí či přecházejí do nových pozic, čímž vznikají prázdná místa, která je rovněž nutné zaplnit. Ve všech těchto případech existují volná místa a uchazeči, kteří jsou připraveni je získat. Problém výběru spočívá v tom, že je nutné uskutečnit takovou volbu, která by odpovídala určitým standardům.

Problémy spojené s výběrem zaměstnanců můžeme řešit *ad hoc* tím, že přivedeme určitý počet kandidátů a zjistíme, který by byl pro příslušnou pozici nejvhodnější. Tak je tomu často v praxi bez jakékoli řádné analýzy pracovního místa, s použitím jednoduchých metod jako jsou například dopisy, interview a reference, které vyžadují jen malou přípravu a práci. Na jiný přístup obvykle nezbyvá čas.

Alternativou je systematický postup a vytvoření výběrového postupu ještě před započítím samotného náboru a výběru. Takový postup určí, jaké kroky je nutné podniknout, v jakém pořadí, kdo je má provádět a v jakých rolích, jaké nástroje použít a jak je použít a tak podobně. Krátce řečeno, tento postup specifikuje, co, kdy, kým, čím a jak má být při výběru prováděno. To znamená, že „výběrový postup“ je souborem instrukcí, který se týká toho, jak postupovat při výběru lidí na určité pozice. Tohoto konkrétního postupu je pak použito během výběrového řízení (selection process) s uchazečem. Z výše uvedeného vyplývá, že zatímco výběrový postup (selection procedure) označuje spíše metodu, výběrové řízení (selection process) je její konkrétní aplikací.

Z analytického pohledu má výběrový postup celou řadu funkcí. Existují minimálně čtyři takové funkce (Roe, 1989):

1. *Sběr informací*: získávání informací o volných místech, náplni práce, požadavcích na práci a fyzických, behaviorálních a biografických charakteristikách uchazečů.
2. *Predikce*: transformace informací o (minulých či současných) charakteristických vlastnostech uchazečů do predikcí jejich budoucího chování a výsledných přínosech pro organizaci a její cíle.
3. *Rozhodování*: transformace prediktivních informací o uchazečích do konkrétních kroků.
4. *Poskytování informací*: poskytování informací o charakteristických vlastnostech uchazeče, predikci chování, plánech postupů (rozhodování) atd.

Jsou zde i jiné funkce, jako například předávání určitého image společnosti uchazečům, navazování pozitivního vztahu s kandidáty, z nichž někteří se mohou stát budoucími zaměstnanci a ostatní mohou šířit pozitivní slovo z úst o společnosti, dojednávání podmínek pracovní smlouvy a tak podobně.

Personální psychologie nabízí celou řadu metod a technik, jak tyto funkce plnit. Lze jich využít k vytvoření různých postupů. V tabulce č. 1 je uveden příklad kroků jednoduchého postupu. U každého kroku je uvedena hlavní funkce.

Tabulka č. 1 Kroky jednoduchého výběrového postupu	
Kroky	Funkce
Motivační dopis (písemná žádost)	Sběr informací
Interview před výběrovou komisí	Sběr informací
Reference	Sběr informací
Kontrola údajů za účelem prognózy	Predikce
Diskuse nad kandidáty a volba	Rozhodování
Kontaktování vybraných kandidátů	Poskytování informací Vyjednávání
Vyjednávání pracovních podmínek (plat, pracovní doba atd.)	Vyjednávání
Zdravotní prohlídka kandidáta	Sběr informací Predikce Rozhodování
Odepisování odmítnutým kandidátům	Poskytování informací

Zdroj: *Drenth et al.: Personnel psychology, 1998*

1.2 Kontext výběru

Pro společnost a firmu je výběr jejich zaměstnanců obvykle velmi důležitý. Je pro ně důležité, kdo bude vybrán na určitou práci, kdo o tom rozhoduje, na základě čeho jsou kandidáti přijati či odmítnuti. Obzvláště to platí u pozic, které jsou značně exponované, které propůjčují velkou moc, či na kterých ostatní ve společnosti nebo dokonce společnost sama jako celek závisí. Výběr na takové

klíčové pozice není nikdy neutrální. Právě naopak, různé strany bojují o vliv na popis práce, požadavky, postupy i vlastní rozhodnutí o přijetí. Psychologové, kteří mají v takových situacích na starosti vytvoření *systému výběru* (viz dále), se ocitají v politické aréně, kde „racionalita“ je běžně vnímána jako sledování specifických zájmů, a proto jí lze i těžko dosáhnout.

I když moc a politika jaksi nezapadají do „psychometrického paradigmatu“, jsou zřejmou součástí života organizace. Organizace jsou místy mocenských her mezi obchodními partnery, kteří usilují o dominantní postavení (Mintzberg, 1983). Je jasné, že oblast výběru není z těchto mocenských her vyjmuta a zrovna tak ani vytvoření systému výběru se neodehrává v politickém vakuu. Tudiž pokud manažer navrhne vytvoření nového systému výběru (což obvykle znamená přetvoření systému stávajícího), pravděpodobně to bude vnímáno jako politický tah, který bude mobilizovat různé aktéry v jeho prospěch či proti němu. Podobně rozhodnutí najmout odborníka (psychologa) a vyčlenit na projekt peníze bude vnímáno politicky a podle toho s ním bude nakládáno. Takové politické reakce mohou mít silný dopad na vytvoření a použití systému výběru. Bude tedy nutné akceptovat roli stakeholderů¹ a při vytváření systémů výběru vzít v úvahu jejich názory.

Kromě toho musejí být systémy výběru vytvořeny tak, aby byly kompatibilní se strukturou organizace a jejím modelem operandi. Takže v hierarchicky uspořádané společnosti bude proces vytváření systému výběru postupovat shora dolů a bude mít určen přesný postup, zatímco v horizontálně uspořádané organizaci můžeme postupovat méně formálně. Samotný systém pak musí rovněž vhodně zapadat do firemní kultury, musí být kompatibilní s ostatními HR procesy a být přijatelný pro vedení, personál, zaměstnance, zákazníky atd. Důležitá je i vhodnost systému, pokud jde o zdroje. Rozsah a působnost systému musí odpovídat dostupným zdrojům, tj. personálu, času a rozpočtu.

1.3 Systémy výběru a jejich vývoj

V kontextu výběru personálu „definujeme systém výběru jako uskupení nástrojů, postupů a lidí vytvořené za účelem výběru uchazečů na určité pozice, a to takový způsobem, který optimálně naplní předdefinovaná očekávání“ (Evers et al., 2005). Systém výběru umožňuje organizaci vstupovat do interakce s uchazeči a identifikovat ty, kteří nejpravděpodobněji odpovídají standardům budoucího výkonu. Systém výběru má tři klíčové součásti, které představují jeho hardware, software a lidské zdroje, konkrétně tedy 1) nástroje, jako například testy, vzorky práce (job samples), 2) postupy pro administraci těchto nástrojů a nakládání s informacemi, a 3) lidé, kteří těchto nástrojů a postupů užívají.

¹ **Stakeholders** – zainteresované strany

1. subjekty, které mají na fungování podniku nějaký hmotný zájem (užší pojetí),
2. subjekty, jež ovlivňují daný podnik nebo jsou jednáním podniku samy dotčeny (širší pojetí) např. akcionáři, zaměstnanci, věřitelé, stát, atp.

Ačkoli se těší nástroje výběru v literatuře značné pozornosti, a výběr reliabilního a validního nástroje se často považuje za klíčový úkol, není to pro úspěšné vytvoření systému výběru skutečnost nejdůležitější (Evers et al., 2005). Přesněji řečeno, nástroje samy nejsou prediktory. Predikce je možná až zpracováním informací z těchto nástrojů určitým postupem. Pokud jsou správně použity nebo zkombinovány, budou mít dobré nástroje vysokou efektivitu, avšak pokud jsou použity či zkombinovány špatně, efektivita bude také nízká. Existuje ještě několik dalších důvodů, proč dobré prediktory nemusejí přinést dobré výsledky. Například, testová baterie může být příliš obšírná, váhy mohou být zvoleny neadekvátně, predikce se může zaměřit na špatný typ kritérií, skladba testové baterie či způsob administrace může být v rozporu s očekáváním uchazeče a vést k nežádoucímu odstoupení, uživatelé mohou mít pochybnosti o adekvátnosti výběrové procedury a tudíž ignorovat její výsledky a tak podobně. Lze říci, že dobře zvolený postup přidává na hodnotě nástrojů a uměním tvorby správných systémů výběru je maximalizovat tuto přidanou hodnotu. Nelze však přehlížet ani lidský faktor. Dobré výběrové nástroje v rukách nekvalifikovaných lidí nemohou poskytnout dobré výsledky. Přítomnost znalého a kompetentního personálu bezpochyby zvyšuje účinnost výběru. Tabulka č. 2 popisuje tři součásti systému výběru a uvádí seznam typických prvků, které je nutné při tvorbě tohoto systému vzít v úvahu.

Tabulka č. 2 Součásti systému výběru zaměstnanců.

Nástroje (hardware)

- Testy typu tužka-papír
- Počítačové testy
- Testy s použitím jiných přístrojů
- Simulátory
- Místnosti pro testování
- Infrastruktura (např. přístup na Internet)

Postupy (software)

- Pravidla zpracování testů a ostatních nástrojů (skóry, normy)
- Predikční model
- Rozhodovací model
- Generátor reportů
- Pravidla pro kontakt s kandidáty
- Pravidla pro kontakt se členy komise
- Interní scénář (a časový harmonogram)

Lidé (humanware)

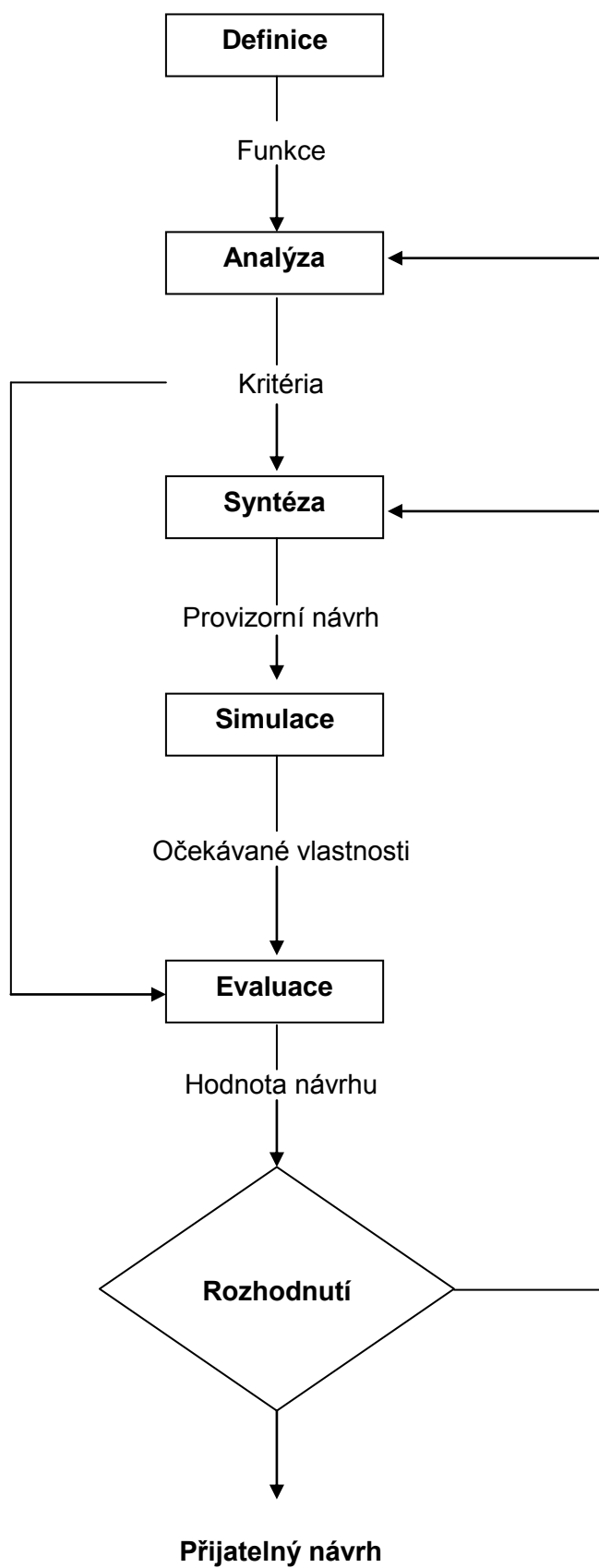
- Administrátoři testu
- Ti, kteří budou vybírat (včetně psychologů)
- Technický a administrativní personál

Zdroj: Evers et al., 2005

1.4 Vytváření výběrového postupu

Již bylo jednou zmíněno, že vytváření postupů pro výběrová řízení je poněkud zanedbávaným tématem. Jediným modelem, který se dočkal širšího využití je „klasický model“, který pochází od Thorndika (1949). Obsahuje například následující kroky: analýzu pracovního místa, výběr kritérií pro predikci, výběr prediktorů, provedení validizační studie, vytvoření prediktivní baterie testů. Vzhledem k tomu, že se tento model omezuje na prediktivní funkci, není vhodný pro vytváření výběrového postupu jako celku. Roe (1989) navrhl vytváření výběrového postupu pomocí metodologie aplikované v technických vědách. To umožňuje vytvářet postupy, které využívají při výběru nejrůznější činnosti a nástroje způsobem, který vyhovuje rozličným požadavkům obou stran.

Základním pojmem této metodologie je „design cycle“. V češtině se můžeme setkat s pojmy „návrhová etapa“ či „cyklus návrhu“. V podstatě jde o to, že vytváření postupu by mělo probíhat určitým způsobem, cyklickým sledem jednotlivých kroků. Zde uvádíme pouze základní variantu cyklu. Tento cyklus návrhu je generický model, který lze využít pro návrh jakéhokoli artefaktu. Popis jednotlivých kroků uvedených na obrázku č. 1 se zaměřuje na vytváření postupů pro výběrové řízení.



Obrázek č. 1 Základní model návrhu (Roe, 1998)

1.5 Cyklus návrhu

Design cycle (projektový cyklus, návrhová etapa, modelový návrh) je užitečným pojetím, které má svůj původ v metodologii technický věd. Základní verze modelu, který je vyobrazen na obrázku č. 1 se skládá z následujících šesti kroků.

1. *Definice.* Prvním krokem je definování cílů a funkcí výběrového systému. Cíle označují výsledky, kterých chceme užitím systému dosáhnout, zatímco funkce označují způsob, kterým tyto výsledky přivodíme. Identifikace cílů a funkcí vyžaduje rovněž zabývat se názory zainteresovaných stran (stakeholders). Mezi typické cíle, které tyto strany obvykle chtějí vidět splněné, patří určitá úroveň výkonnosti u vybraných uchazečů, dostatečný přísun uchazečů k obsazení volných míst a menší míra fluktuace. Vytváření validních prediktorů výkonnosti a poskytování informací, které jsou užitečné pro rozhodování o budoucí kariéře jedince, jsou příklady funkcí. Tyto funkce je třeba specifikovat na určitý případ, například pracovní pozici systémového analytika. Funkce, které má výběr plnit, jsou tedy závislé na kontextu. Funkce se také mohou lišit, jiné budou pro společnosti, jiné pro personální agentury. K identifikaci těchto funkcí slouží pohovory s budoucími uživateli postupů pro výběrová řízení, i ostatních účastníků.
2. *Analýza.* V dalším kroku jsou cíle a funkce podrobeny analýze a vyjádřeny jako požadavky, které by měl systém plnit, a omezení, na které je potřeba dávat pozor. Požadavky se týkají funkcionality systému (k čemu se používá; např. prediktivní validita), omezení označují limity, které je nutné brát v úvahu (např. čas a náklady). Znalost požadavků a omezení je velmi důležitá, neboť z nich vychází i další krok procesu vytváření systému a poskytují kritéria pro pozdější vyhodnocení. V zásadě by měly požadavky a omezení stanovovat budoucí uživatelé postupů, popřípadě i další účastníci. S operacionalizací požadavků a omezení do podoby kritérií návrhu může pomoci odborník na výběr zaměstnanců. Výsledkem tohoto kroku je písemný dokument, který se nazývá "program požadavků" (viz dále).
3. *Syntéza.* Třetí krok představuje kreativní část celého procesu. Spočívá ve vyvozování možných řešení problémů při vytváření systému, a to na základě požadavků a omezení. Ačkoli je obvykle tvůrce obeznámen s existujícími řešeními a nástroji, často je nutné vymyslet řešení nové, které by se optimálně hodilo pro jedinečné podmínky každého případu (počet a charakteristika uchazečů, školení a náplň práce, prostředí organizace atd.). Termín „syntéza“ se užívá k označení skutečnosti, že samostatné či známé části se kombinují v nový celek. Výsledkem tohoto kroku je provizorní návrh systému výběru (nebo jeho části).

4. *Simulace*. Čtvrtý krok je deduktivní povahy a spočívá ve stanovení očekávaných funkčních, prediktivních a ekonomických vlastností provizorního návrhu. Příklady takových vlastností jsou doba trvání, kapacita, validita, úrovně výkonnosti, chyby v rozhodování, užitečnost, cut-off skóry atd. Simulaci lze provést pomocí logického usuzování, experimentálních zkoušek, validizačních studií nebo využitím modelů. Příkladem simulačního modelu je například Cronbach-Gleserův vzorec pro odhad utility² (Roe, 1983). Výsledek je posléze obsahem tzv. "specifikací".
5. *Evaluaace*. Poté, co jsme stanovili očekávané vlastnosti systému výběru, vyhodnotíme je s použitím kritérií obsažených v tzv. „programu požadavků“ (viz dále). Výsledkem tohoto kroku je posouzení hodnoty navrhovaného systému, který má pro zainteresované strany (stakeholders). Tento krok by měl odpovědět na otázku, zda je systém uspokojivý či nikoli.
6. *Rozhodnutí*. Konečným krokem je rozhodnutí ohledně přijetí systému výběru a jeho funkční užití či jeho odmítnutí. V případě zamítnutí může proces pokračovat bodem 3 (syntéza) s cílem modifikovat a zlepšit předchozí řešení. Pokud se objeví nedostatky v „programu požadavků“, lze se vrátit k bodu 2 (analýza) a nejprve přeformulovat požadavky a omezení. Celý cyklus návrhu končí, jakmile je navrhovaný model přijat.

Výše uvedený model popisuje pouze obecně kroky při vytváření návrhu. V praxi mohou probíhat některé části systému paralelně a cyklus se může opakovat několikrát. Skutečný průběh věci se může rovněž odchýlit, neboť například syntéza a simulace mohou být úzce spjaty či se použijí jiné zkratky apod. Hlavní výhodou tohoto modelu je, že pomáhá pochopit skutečnost, že návrh má své reduktivní a deduktivní momenty a k nalezení adekvátního řešení je potřeba větší či menší počet interakcí. Užitečný je tento model také v tom, že jasně stanoví, že je nejprve nutné vytvořit návrhová kritéria a ty pak použít pro následnou evaluaci.

² **Cronbach-Gleser Utility Formula** – určuje, kolik finančních prostředků organizace ušetří využitím nového systému výběru zaměstnanců.

Tabulka č. 3 Nástroje k vytvoření návrhu.

	<i>Nástroje k vytvoření návrhu</i>
Nástroje návrhového procesu	Program požadavků
Analytické nástroje	Analýza postupu výběru Analýza pracovního místa a úkolů Analýza kompetencí
Syntetické nástroje	Nástroje prediktivního modelování Nástroje k modelování rozhodnutí (segmentované i nesegmentované) Složené prediktivně-rozhodovací modely
Simulační nástroje	Flow model (model postupu) Modely výsledků výběru Simulace validity (včetně validity syntetické)
Nástroje prototypování	Vizualizace testu Formáty reportů

Zdroj: Evers et al., 2005

1.6 Nástroje k vytvoření návrhu

Podobně jako v jiných odvětvích, kde se využívá design (návrh, projekt), například architektura, vývoj výrobků, existuje několik nástrojů, se kterými mohou tvůrci systémů výběru pracovat. V tabulce č. 3 uvádíme seznam několika takových nástrojů. Zde se podíváme krátce na jednotlivé nástroje z této tabulky.

1. Nástroje návrhového projektu. Kromě běžných nástrojů řízení projektu, jakými jsou projektový plán a projektová struktura, existuje jeden nástroj, který je obzvláště užitečný pro strukturaci a řízení návrhového procesu, a to „Program požadavků“. Program požadavků je v podstatě seznamem požadavků, který by měl navrhovaný systém – zde systém výběru – splňovat. Tyto požadavky se odvozují od cílů a funkcí identifikovaných v rozhovoru se zainteresovanými stranami (investory, partnery apod.). Bylo by mylné se domnívat, že hlavním cílem systému výběru je zaplnit omezený počet pracovních míst výkonnými kandidáty a že hlavní funkcí je provádět validní predikce, jak je tomu často v literatuře zabývající se výběrem zaměstnanců (Evers et al., 2005). Rozhovory se stakeholdery mohou odhalit mnoho rozdílných cílů a funkcí. Například: Wise (1994) uvádí v kapitole věnované výběru a klasifikaci vojenského personálu: vyplnění pozice, úspěch v tréninku, snížená

unavitelnost, pracovní způsobilost, pracovní výkonnost, měsíce bezvadné služby, celkový výkon povolání, užitečnost výkonu, celková vojenská odbornost, připravenost/výkonnost jednotky, společenský prospěch/předcházení problémům (s. 354-356). Jinými aspekty mohou například být: vhodnost systému v rámci celkové politiky HRM zaměstnavatele, jeho integrace do systému školení, zamezení diskriminace, spravedlivé zacházení s uchazeči, vyřizování stížností uchazečů, poskytování informací členům komise a uchazečům, právní aspekty, flexibilita použití, časová náročnost, náklady atd. Program požadavků obvykle obsahuje několik desítek položek, které jsou rozděleny do požadavků a omezení podle toho, zda se týkají cílů a funkcí nebo podmínek, které je nutné brát v úvahu. Každá položka má kód a název kvůli snadné identifikaci. Obsah položky je popsán krátkým textem. Příklady uvádíme v Tabulce č. 4.

Tabulka č. 4 Příklady položek z „Programu požadavků“	
Požadavky	
R1. Naplnění kvóty	Systém výběru musí poskytnout dostatečné množství kvalifikovaných uchazečů k naplnění volných míst.
R5. Úspěch ve školení	Systém musí maximalizovat úspěšnost počátečního školení; úspěšnost by neměla být nižší než 80%.
R12. Vícejazyčné šetření	Systém musí umožňovat přezkum uchazečův například angličtině a francouzštině.
Omezení	
C2. Zacházení s kandidáty	S uchazeči musí být zacházeno korektně a s patřičnou osobní pozorností.
C7. Funkční spolehlivost	Systém a jeho hardware musí být co možná nejméně poruchový. Je nezbytné, aby bylo možno systém v případě poruchy do 24 hodin obnovit.
C13. Ekonomičnost	Systém musí být cenově efektivní a počítat s přímými náklady, opotřebením zařízení, režijními náklady a personálem.
Zdroj: <i>Evers et al., 2005</i>	

Užitečné je rovněž přiřadit jednotlivým položkám váhu podle hodnocení zainteresovaných stran (stakeholders). Použít lze například následující třístupňovou škálu – „velmi důležité“ (3), „žádoucí“ (2) a „není nutné“ (1). Váhy položek jsou založeny na průměrném hodnocení a stupni konsensu. To umožňuje rozlišovat mezi více a méně důležitými aspekty a nabízí možnost identifikovat a uspořádat rozličné názory zúčastněných stran.

2. *Nástroje pro analýzu.* Po vytvoření programu požadavků je nutné provést několik analýz za účelem identifikace požadovaných vlastností systému výběru. V této fázi jsou užitečné tři typy analytických nástrojů: *analýza trajektorie, analýza pracovní pozice a úkolů a analýza kompetencí.* Termínem

analýza trajektorie označujeme činnost, která vede k identifikování různých pozic, které uchazeč může zaujímat od momentu žádosti o zaměstnání až ke „konečnému“ bodu své kariéry, tj. přechody mezi těmito pozicemi, doba trvání těchto přechodů a jejich počet. Doporučuje se provést analýzu trajektorie u současného systému, náboru, výběru, školení, umisťování a povyšování personálu, jakož i u systému nového, jehož součástí bude i tento systém výběru. Analýza poskytuje užitečné informace týkající se 1) kvót a výběrových poměrů a 2) pozic, které jsou pro systém výběru klíčové. Mnoho pojednání o výběru zaměstnanců předpokládá, že existuje pouze jedna klíčová pozice (či práce), kterou je nutné obsadit a že existuje pouze jedno kritérium či sada kritérií, které je nutno predikovat. Přestože to může být někdy pravda, je mnohem běžnější, že uchazeči jsou v určitých fázích považováni za nováčky, účastníky školení, zaměstnance v pozici A (junior), pozici B (senior) a podobně (Evers et al., 2005).

Metody *analýzy pracovní pozice a úkolů* slouží jako nástroje k identifikaci školicích a pracovních kritérií, která chceme predikovat, jakož i vlastnosti uchazečů, které mohou hrát roli prediktorů. *Analýza kompetencí* může být považována za rozšíření analýzy pracovní pozice a úkolů. Soustřeďuje se na uchazečovy vlastnosti, které je nutné vzít v úvahu při rozhodování i složení výběrové baterie. Analýzou kompetencí se budeme zabývat podrobněji dále (viz kapitola 1.7).

3. Nástroje pro syntézu. Klíčovým problémem při vytváření systému výběru je, jaké prediktory použít pro predikci vhodných kritérií, a jaká rozhodnutí přijmout, aby zajistila požadované množství vhodných kandidátů. Úkolem navrhovatele systému je prozkoumat a porovnat alternativní způsoby složení výběrových baterií a stanovit rozhodovací pravidla, přičemž musí vzít v úvahu výsledky analýz a dostupné techniky.

Zde jsou užitečné především dva typy nástrojů. Za prvé, *nástroje k modelování predikce* (prediction modeling tools) pomáhají vytvářet „predikční modely“ (Roe, 1983), pomocí kterých mohou být skóry u uchazečových prediktorů transformovány do odhadů budoucích skóre u kritérií. Někteří autoři hovoří o modelování výkonu a výkonových modelech (performance models; Campbell, 1990). Nástroje k modelování predikce jsou ve skutečnosti generické verze predikčních modelů v algebraické, grafické nebo tabulkové formě. Vzhledem k tomu, že převažujícím formátem predikčního modelu je algebraický, je hlavním nástrojem vícenásobná lineární regrese (nebo funkce hustoty). Skutečný predikční model je vytvořen pomocí identifikace počtu kritérií a prediktorů, typem měřicí škály, kompenzační či nekompenzační kombinací prediktorů, typem vah atd.

Za druhé, *nástroje k modelování rozhodnutí* pomáhají vytvářet „rozhodovací modely“, které stanovují, jak predikované hodnoty kritériálních proměnných souvisejí s učiněnými volbami. Při vytváření explicitních rozhodovacích modelů může navrhovatel rovněž použít tabulační nástroje ke specifikování rozhodnutí pro různé skóry u predikovaných kritérií a prediktorů. Pro určení tzv. cut-off skóre, které tvoří důležitou součást rozhodovacích modelů, lze využít několik metod (viz Roe, 1983).

4. *Simulační nástroje*. Pokaždé, když uvažujeme o určité sadě prediktorů a určitém způsobu predikce a rozhodování, musíme stanovit vlastnosti výsledného systému výběru. Rozlišujeme mezi třemi typy nástrojů k simulaci vlastností systému: flow modely, modely vlivu výběrového postupu (selection effect models) a modely simulace validity. *Flow model* je tabulkový nástroj, který ukazuje postup uchazeče ve výběrovém řízení. Nejužitečnější je tento nástroj, pokud má výběrové řízení několik fází. Na základě odhadu počtu uchazečů, kteří do výběrového řízení vstupují a výběrového poměru u každé fáze, ukazuje tento model počet uchazečů, kteří se dostanou v každé fázi dál. Tuto informaci lze posléze využít pro plánování nákladů a požadavků na kapacitu. Model může samozřejmě posloužit i k porovnávání různých scénářů výběrového řízení, včetně různých kombinací cut-off skóreů, či různých počtů uchazečů ve výběrovém řízení.

Termínem *model vlivu výběrového postupu* se označuje tabulkový či grafický nástroj, který stanovuje vliv výběru na predikční a/nebo kritériální proměnné. Tyto grafy se používají k ilustraci jevu nazývaného „restriction of range“³ (Roe, 1983). Jsou však rovněž užitečné při vizualizaci výkonnostních přírůstků, tzn. zvýšení v očekávané distribuci kritériálních skóreů. Tabulkové modely, označované rovněž jako „expectancy tables“, jsou informativnější a umožňují lepší porovnávání vlivů. Modely vlivu výběrového postupu vycházejí z určitých předpokladů týkajících se dvourozměrného a multivariačního rozložení skóreů prediktoru a kritéria. Pravděpodobně nejznámějšími expektačními tabulkami jsou Curtisovy a Alfovy (1969) a Taylorovy a Russelovy⁴ (1939), které ukazují vlivy výběru na kritériální proměnnou při různých cut-off skórech/výběrových poměrech⁵ a prediktivní validitě (Evers et al., 2005).

Veškeré simulace zahrnující očekávané úrovně skóreů u kritérii vyžadují rovněž znalost prediktivní validity. Vzhledem k tomu, že empirická validita je možná až po dokončení návrhu a realizaci systému, musíme se spolehnout na odhady prediktivní validity. Kromě samotného odhadu určité úrovně validity, je možné odvodit odhad z publikovaných údajů o korelacích, například prostřednictvím metaanalýzy či generalizace validity. Použití těchto metod však nebývá dostačující, neboť je nutné znát i vzájemné korelace. Pokud nemůžeme získat na vzorku uchazečů údaje o vzájemných korelacích, musíme pracovat na základě předpokladů. Právě proto, že pracujeme s předpoklady, nazýváme metody odhadu validity „*simulacemi validity*“. Patří mezi ně vícenásobná

³ **Restriction of range** - Omezení rozsahu je často vysvětlováno jako důvod, proč může být rozsah predikce nižší, než se očekávalo. Řekněme, že existuje 1000 lidí, kteří se hlásí na určité studium. Vzhledem k tomu, že je možné přijmout pouze 200, škola používá několik různých kritérií k predikci toho, kdo bude nejlepším kandidátem pro přijetí. Predikce byla provedena u všech 1000 studentů, ale když přijde na měření přesnosti predikce, lze je provést je pro 200 studentů, kteří byli přijati, protože pouze u těchto studentů máme měřítko úspěchu – studijní výsledky. Proto lze predikci měřit pouze u omezeného rozsahu – vybrané skupiny studentů.

⁴ **Taylor-Russell Tables** – odhadují procento z celkem přijatých uchazečů, kteří budou úspěšní ve vykonávání příslušné pozice.

⁵ **Výběrový poměr** - je poměr mezi počtem uchazečů a volnými (otevřenými) místy.

regresní analýza založená na hypotetických korelačních maticích a syntetické validitě (Evers et al., 2005).

5. *Prototypovací nástroje*. Při vytváření systému se věnuje největší pozornost koncepčnímu rámci a obsahu výběrového postupu, avšak jeho vzhledu a pocitu, který z něho uchazeči mají, by měla být rovněž věnována pozornost. V dnešní době, kdy se většina testování provádí na počítačích, je možné použít počítačovou technologii i k vytvoření prototypu. Prototyp umožní vizualizaci formátů testu, výsledné zprávy, konzole administrátora atd. a tím může pomoci i návrhům rozhraní systému.

1.7 Analýza kompetencí

Důležitým úkolem, který stojí před každým, kdo chce vytvořit systém výběru, je to, jak propojit náplň práce s výkonovými kritérii a vlastnostmi kandidáta. Většina knih zabývajících se výběrem (např. Guion, 1998) navrhuje použít analýzu pracovní pozice (job analysis), která umožňuje hodnocení/škálování vlastností, spoléhat se na zdroje, které v minulosti takové hodnocení prováděly či provést přímé hodnocení. Žádný z těchto přístupů není plně uspokojivý, neboť neodpovídají na otázku, které aspekty výkonu odlišují úspěšného pracovníka od neúspěšného a nevysvětlují jasné důvody pro volbu určitých vlastností uchazeče. A přestože analýza práce zůstává nezbytným prvním krokem v této analytické fázi, *analýza kompetencí* ji může doplnit a pomoci identifikovat kritéria a prediktory. V tomto kontextu je kompetence definována jako „*získaná schopnost adekvátně splnit úkol, roli či poslání*“ (Roe, 2002). Pojem kompetence je úzce spjat s činnostmi, které by jedinci, skupiny či větší organizační jednotky měly provádět za účelem splnění poslání organizace. Kompetence jsou pak vyjádřeny „technickým“ jazykem organizace (soustružení, prodej, vedení apod.), nikoli jazykem behaviorálních vědců (vnímání, interpretace, manipulace atd.). Vztahují se k molární⁶ úrovni placených činností, nikoli k psychologickým abstrakcím, které tyto činnosti propojují. Kompetence jsou získávány v procesu učení se vlastní činností a praktickými zkušenostmi, buď přímo při práci či v simulovaném prostředí, v interakci se skutečným pracovním prostředím, včetně vybavení, nástrojů, klientů, kolegů atd.

Charakteristickým rysem tohoto procesu učení je jeho schopnost integrace. Dříve nabyté znalosti, dovednosti a schopnosti se propojují a společně vytvářejí vzorec chování, který se optimálně hodí pro výkon příslušného úkolu. Například znalosti lékařské terminologie, dovednosti psát a uvážlivost tvoří nedílnou součást lékařovy kompetence vystavovat předpisy. Tato koncepce se diametrálně liší od koncepce Boyatzisovy (1982), který definuje kompetenci jako „*charakteristickou vlastnost jedince, která má kauzální spojitost s úspěšným či vynikajícím výkonem v práci či situaci na základě nějakého kritéria*“ a využívá ji tak jako nadřazený pojem pro nejrůznější druhy lidských

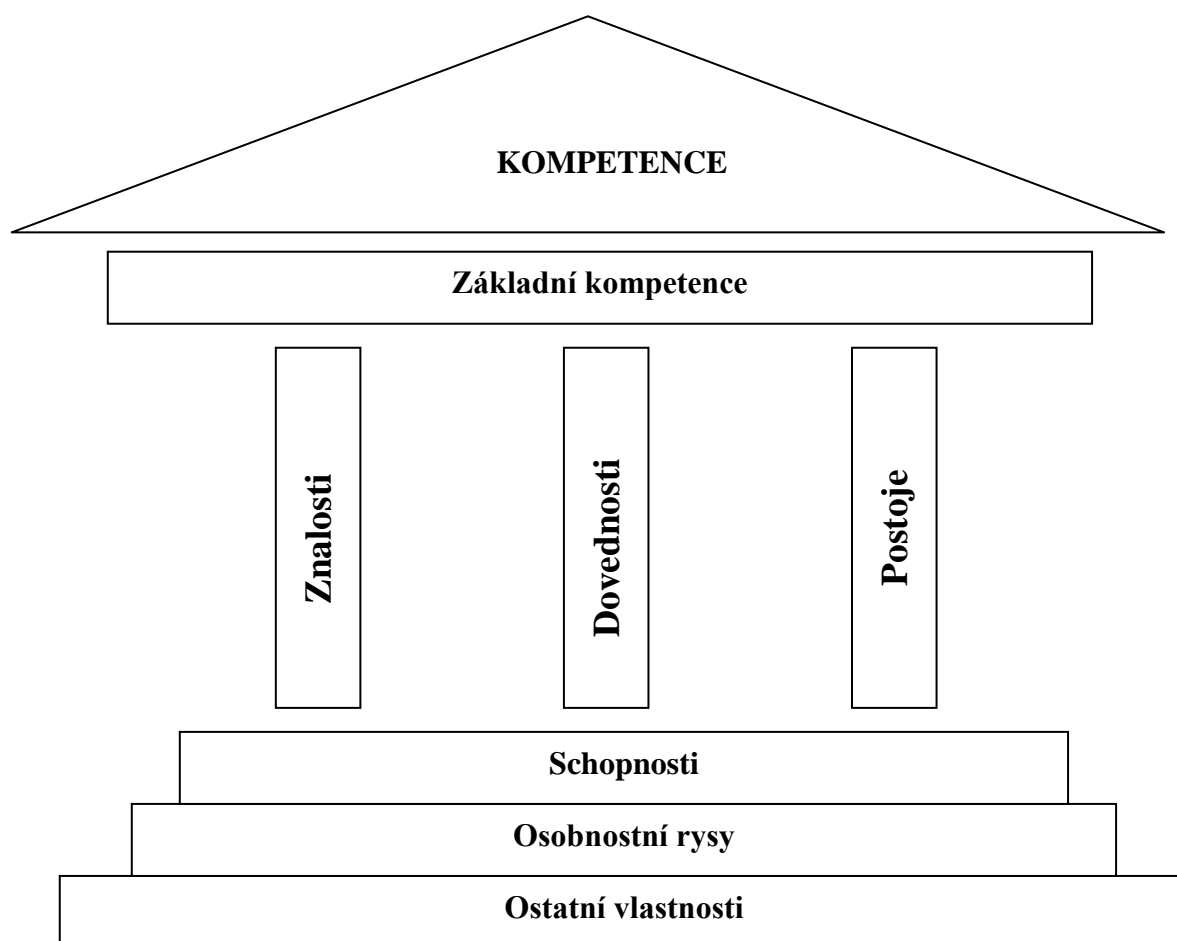
⁶ **molární** - v humanitních vědách pozorování větších celků chování (např. ochoty ke spolupráci)

vlastností. Zde nejenže rozlišujeme kompetence od znalostí, dovedností a postojů, ale také od schopností, osobnostních rysů a ostatních charakteristických vlastností (včetně hodnot, zájmů a biografických prvků). S odvoláním na teorie z oblasti školní psychologie a psychologie práce, považujeme posledně jmenované vlastnosti, které jsou vlastně převážně dispozicemi, za faktory, které usnadňují či omezují proces učení, během kterého se znalosti, dovednosti, postoje jakož i kompetence budují (Roe, 2002). A přestože dispozice ovlivňují každodenní pracovní výkon přímo, předpokládá se, že je jejich vliv alespoň zčásti i nepřímý, tzn. prostřednictvím dosaženého ovládnutí kompetencí (včetně znalostí, dovedností a postojů).

V tomto pojetí mají kompetence koncepčně blízko k výkonu. Lze je považovat za bezprostřední prekurzory výkonu, které se projeví v tom, jak člověk splní své povinnosti, za předpokladu, že má dostatečnou motivaci a situační zdroje. Obrázek č. 2 ilustruje jeden pohled na architekturu kompetencí založený na sedmi typech pojmů, které jsme zmínili.

Analýza kompetencí založená na tomto přístupu sleduje poněkud jinou cestu při hledání relevantních vlastností než tradiční metody. Představuje sérii otázek týkajících se především učení se při práci, které je nezbytné pro zvládnutí důležitých povinností (kompetencí); dále pak otázek týkajících se znalostí, dovedností a postojů, které jsou důležité pro tento proces učení; a nakonec schopností a osobnostních dispozic, které pravděpodobně budou ovlivňovat procesy učení a/nebo ovlivňovat výkon po získání nezbytných kompetencí. Hledání dispozičních rysů se tudíž zaměřuje spíše na interakce schopností a řešení (aptitude-treatment; Snow, 1989) při učení v práci než na přímý přínos k výkonu samotnému. Tato analýza tvoří koncepční základ pro identifikaci KSAO⁷ tak, jak je doporučována jinými autory (např. Guion, 1998). Kromě toho také zdůrazňuje úlohu naučených vlastností – znalostí a dovedností, ale rovněž postojů a (základních) kompetencí – kterou mají jako prediktory, za předpokladu, že uchazeči mají relevantní praxi jak v učení, tak v práci.

⁷ KSAO - knowledge, skills, abilities and other characteristics = znalosti, dovednosti, schopnosti a ostatní vlastnosti



Obrázek č. 2 Model architektury kompetencí (Roe, 2002)

2. PREDIKCE PRACOVNÍHO VÝKONU

Vzhledem k tomu, že cílem výběru pracovníků je zajistit určitou úroveň jejich výkonu/výkonnosti (viz dále) v budoucí práci, je predikce velmi důležitou funkcí, kterou by jakékoli výběrové řízení mělo plnit. Predikce označuje odvozování očekávání týkajících se budoucích událostí z nynějších údajů – v našem případě odvozování očekávání o budoucím pracovním výkonu – z vlastností pozorovatelných u jedinců (Drenth et al., 1998). V odborné literatuře se pro proměnné, které popisují stávající vlastnosti, používá termínu „prediktory“, zatímco pro proměnné, které popisují výkon, se užívá termínu „kritéria“. Je třeba rovněž rozlišovat výkon a výkonnost (v angličtině označované často jediným slovem „performance“). Výkonnost jako činnosti prováděné lidmi při plnění úkolů a pracovních rolí či také obecnější a dlouhodobější vyjádření pracovního výkonu vztažené k určitému subjektu – jedinci (Wagnerová, 2008). Výkon pak jako výsledek těchto činností.

2.1 Principy predikce

Psychologie pracuje v oblasti výběru se dvěma principy vědecké predikce: přístup založený na charakteristických rysech (trait approach) a přístup generalizující chování (behaviour generalization approach). Tyto přístupy se také označují jako „znakový přístup“ (sign approach) a vzorkový přístup (sample approach)[Wernimont a Campbell, 1968].

První z přístupů vychází z předpokladu, že existuje celá řada prokázaných vztahů mezi osobnostními rysy a činnostmi, které lidé vykonávají. Tyto vztahy jsou předmětem psychologických zákonů. Je založen na deduktivně-nomologickém modelu vědeckého vysvětlování. Jestliže pro určitý soubor lidí stanoví určitý zákon, že existuje vztah mezi charakteristickým rysem **A** a určitým typem chování **E**, můžeme z tohoto zákona dovodit prognostický předpoklad, že osoba, která vykazuje charakteristický rys **A** bude rovněž vykazovat projevy chování **E**. Z celé řady důvodů nelze tento princip aplikovat na výběr zaměstnanců v této jeho jednoduché podobě. Zaprvé, vztahy mezi prediktory a kritérii jsou obvykle pravděpodobnostní, nikoli příčinné. To znamená, že známe-li skór, který jedinec dosáhl u predikční proměnné (prediktoru), můžeme pouze z pravděpodobností usuzovat na jeho skór u kritériální proměnné (kritéria). Nemůžeme si však být jisti. Navíc, osobnostní rysy a vlastnosti nelze určit přímo, pouze prostřednictvím metod měření. Proto jsou osobnostní rysy běžně hodnoceny pomocí testů. Musíme rovněž specifikovat zákony, na které se odvoláváme a data, která využíváme, abychom se vyhnuli logickým rozporům. Takový rozpor by například vznikl, pokud by jeden test predikoval dobrý výkon, zatímco jiný test by predikoval výkon špatný. Následující varianta deduktivně-nomologického principu (DN principu) tento problém řeší (Roe, 1983, s. 21):

$w : (x) (Ax \sim Ex;p)$

$h1: (x) (Ax \leftrightarrow ax)$

$h2: (x) (Ex \leftrightarrow ex)$

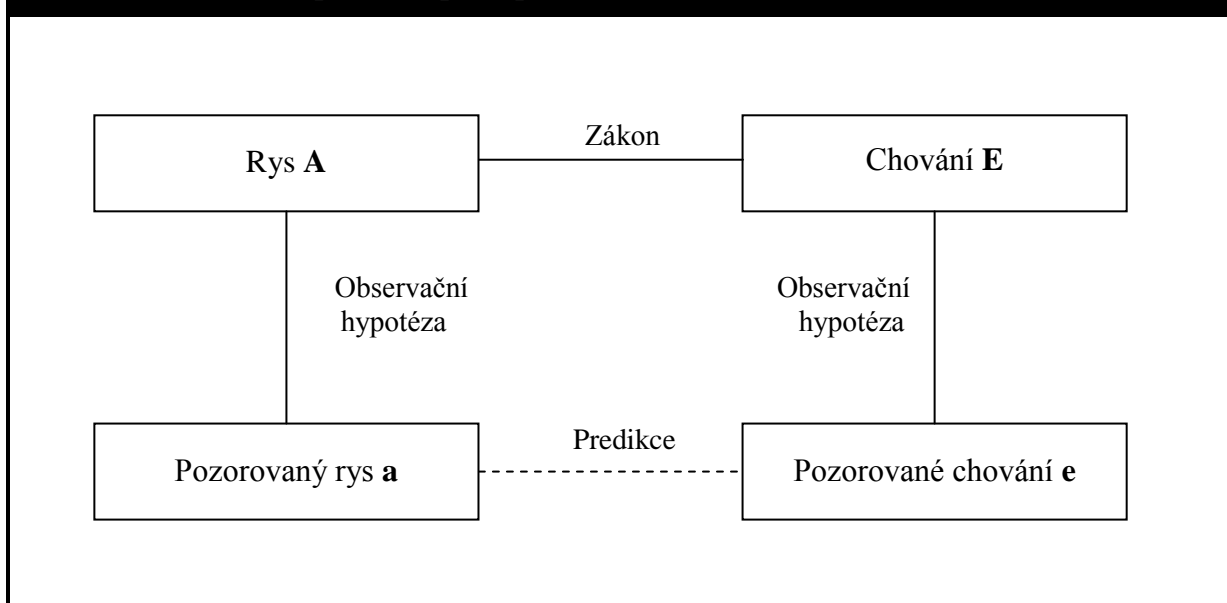
ax

ex

$P(ex|ax, w, h1, h2) = p$

Rovnice vyjadřuje zákon pravděpodobnostního chování, který definuje vztah mezi přítomností charakteristického rysu **A** a činností **E** u všech osob **x**, a dvě operacionalizační (observační) hypotézy **h1** a **h2**, podle kterých se **A** projevuje pozorovatelným rysem **a** a **E** pozorovatelným chováním **e**. Pokud u určité osoby **x** sledujeme charakteristický rys **a**, pak je možné predikovat, že tato osoba bude projevovat chování **e** s pravděpodobností **p**, přičemž se jedná o podmíněnou pravděpodobnost **e** při sledování **ax**, behaviorálního zákona a dvou operacionalizačních hypotéz. Obrázek č. 3 představuje grafickou podobu principu DN predikce. Je-li dán zákon **w** a operacionalizační hypotézy **h1** a **h2**, pak z toho vyplývá, že očekávané chování lze predikovat z pozorovaných rysů.

Obrázek č. 3 Predikce podle DN principu

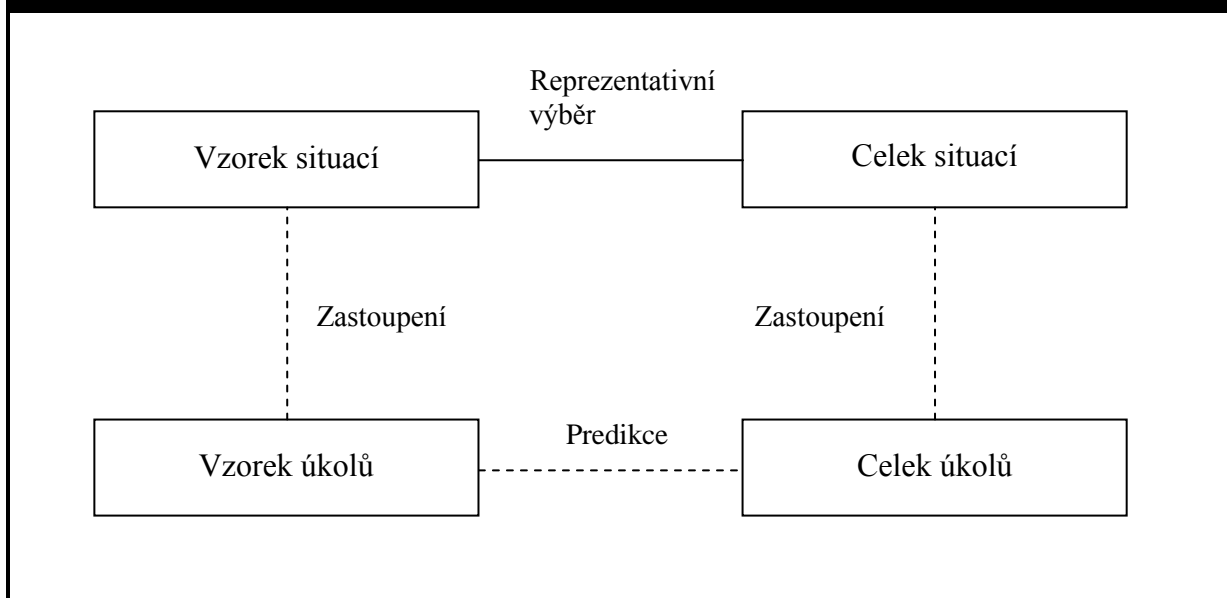


Zdroj: Drenth et al., 1998

Vzorkový přístup se opírá o princip generalizace. Obecná hypotéza předpokládá, že pokud se osoba chová způsobem **E** při příležitosti **G₁** definované časem a místem, dojdeme k závěru, že se bude chovat identickým způsobem **E** při další příležitosti **G₁** i jindy a jinde. Generalizace spočívá v tom, že se chování pozorované v určitém vzorku (situací!) vztáhne na celý soubor nebo i jiný vzorek z celkového souboru. Z tohoto důvodu se rovněž hovoří o DS principu (domain-sample principle). Obrázek č. 4 je grafickým znázorněním tohoto principu. Jedná se o analogie s modelem na předchozím obrázku, pouze nyní je predikce založena na vztahu vzorku situací vůči veškerým

situacím. Zároveň se předpokládá, že jak celek tak vzorek situací je operacionalizován pomocí úkolů. Za těchto předpokladů lze pozorování projevů chování při určitých úkolech využít k predikci chování v celkovém počtu úkolů, tj. v práci. (Drenth et al., 1998).

Obrázek č. 4 Predikce podle DS principu



Zdroj: Drenth et al., 1998

Oba přístupy se také liší základními epistemologickými⁸ východisky. Přístup založený na charakteristických rysech (trait approach) uvádí ve vztah trvalé vlastnosti jedince (něco, co *má*) s jeho činností (něco, co *dělá*). Přístup generalizace chování (behaviour generalization approach) pracuje bez pojmu „rys“, avšak uvádí ve vztah chování s chováním (něco, co jedinec *dělá* s něčím jiným, co *dělá*). To se považuje za výhodu, neboť je zde menší pojmová vzdálenost mezi prediktorem a kritériem, čehož výsledkem může být lepší predikce. Tuto skutečnost podporují i zjištění, že nástroje založené na tomto přístupu, tzv. content-oriented devices (obsahově zaměřené nástroje), mají obvykle vyšší prediktivní validitu než testy měřící rysy (Drenth et al., 1998).

Podobnost obou přístupů lze vysledovat v tom, že předpokládají, že chování je stabilní. Tento předpoklad je pro provádění predikcí nezbytný. Znamená překlenutí časového intervalu mezi situací „zde a nyní“, kdy je kandidát hodnocen a „tam a později“ v pracovní situaci. V prvním přístupu je stabilita obsažena v pojmu rys, který předpokládá časovou konstantnost chování napříč různými situacemi (Roe, 1981). Druhý přístup předpokládá, že se chování nemění, pokud se situace nemění. Tento předpoklad má praktické nevýhody, protože lze predikovat jen to chování, které jsme mohli pozorovat již dříve (Drenth et al., 1998).

⁸ Epistemologický - týkající se teorie poznání, gnozeologie, noetiky

2.2 Metody a techniky

Za účelem operacionalizace prediktorových a kriteriálních proměnných je k dispozici celá řada metod a technik. Psychologické testy a hodnotící škály jsou nejznámějšími příklady. Psychometrie nás však učí nepovažovat měření těmito nástroji za bernou minci, za skutečný stav či chování jedince, ale spíše za „přiblížení se“, které obsahuje určitý stupeň chyby. Obvykle se rozlišuje mezi „konstrukty“ a „měřeními“ či podle de Groota (1961) mezi „zamýšlenými konstrukty“ a „měřenými konstrukty“. Je důležité všimnout si rozdílu mezi těmito dvěma typy konstruktů. Výsledkem neadekvátní volby položek se může obsah měřicího nástroje odchýlit od původního záměru měření. V takovém případě je konstruktová validita snížena. Špatně formulované otázky či kategorie odpovědí mohou vést k velkým chybám v měření a odklonům od skutečných skóre. V takovém případě má nástroj omezenou reliabilitu. Tyto dva typy problémů se často vyskytují společně.

Teorie pracuje s rozlišením, které má svůj význam i pro oblast výběru zaměstnanců. Rozlišuje mezi „teoretickými konstrukty“, které považuje za stavební kameny teorií (např. rysy, dovednosti), a „empirické konstrukty“, které se týkají empirických jevů (např. provedení určitého úkolu). Toto rozlišení se podobná výše uvedenému rozlišení mezi přístupem zaměřeným na charakteristické rysy (trait approach) a přístupem generalizace chování (behavior generalization approach). Je zde také praktický rozdíl: teoretické konstrukty se vztahují k latentním vlastnostem lidí, které lze pouze dovozovat z testů a měřicích nástrojů. Empirické konstrukty se obvykle vztahují k určité oblasti pozorovatelného chování. V případě empirických konstruktů můžeme vztah mezi „konstruktem měřeným“ a „konstruktem zamýšleným“ přirovnat k vztahu mezi vzorkem a celkem. Reprezentativnost vzorku je obvykle označována jako „obsahová validita“, kterou zároveň můžeme považovat za druh „konstruktové validity“.

Rozdílu mezi konstruktem a měřením bychom měli věnovat značnou pozornost při volbě metod a technik, které použijeme k výběru zaměstnanců. Skór v testu inteligence nám neříká nic o skutečné inteligenci jedince. Zrovna tak ani hodnocené úsilí pracovníka v práci nám neříká nic o skutečně vynaloženém úsilí. Doporučovaný postup obsahuje dva kroky: za prvé, rozhodneme se, které konstrukty chceme použít, tzn. jaká koncepční kritéria a koncepční prediktory. Dále pak vybereme nástroje pro operacionalizaci těchto konstruktů: operační kritéria a prediktory.

Krok 1

Identifikování *koncepčních kritérií* je v psychologii výběru zaměstnanců velmi rozšířený problém (Drenth et al., 1998). Nezbytné informace lze získat prostřednictvím analýzy práce. V případě predikce podle DN principu můžeme s úspěchem využít metody analýzy práce, které analyzují práci přímo z hlediska požadovaných osobnostních rysů, například Task Abilities Scales (TAS; Fleishman a Quaintance, 1984) a Threshold Trait Analysis (TTA; Lopez et al., 1981). Lze rovněž využít metod

zaměřených na práci (work-oriented), které umožňují převod úkolů do osobnostních charakteristik, např. USTES (United States Training and Employment Service, 1972) a Occupational Analysis Inventory (OAI; Cunningham et al., 1983). V případě predikce podle DS principu potřebujeme metody, které pracují s detailními popisy úkolů a jejich částí, jako například System Task Vocabulary (Miller, 1973) či task-elements-method (Guion, 1978).

Je nutné mít na paměti, že údaje z výše zmíněných zdrojů mohly ztratit na své hodnotě, neboť za posledních několik desítek let došlo k dramatickým změnám v této oblasti. Například došlo k podstatným změnám v povaze pracovních úkolů, kvalifikaci, motivaci pracovní síly a zrovna tak i ke změnám standardů, jimiž management hodnotí zaměstnance a jejich výkon (Roe, 1996).

Krok 2

Druhý krok, operacionalizace koncepčních kritérií a prediktorů, je založen na znalosti specifických metod a technik. Pracujeme-li s teoretickými konstrukty (např. rysy, dimenzemi výkonu), musíme prověřit konstruktovou validitu a reliabilitu každého nástroje. V případě empirických konstruktů (např. provedení úkolu) jsou důležité obsahová validita a reliabilita nástroje. Máme-li čas a zdroje, je možné vytvořit i nástroje nové.

Validita a reliabilita nejsou jedinými stránkami, které musíme vzít v úvahu. Údaje o prediktivní validitě mohou být také užitečné, pokud se zaměřujeme na specifické vztahy kritérium-prediktor. Výše uvedené zdroje lze použít znovu, avšak tentokrát se zaměřením na určité nástroje. V této fázi by bylo vhodné přihlídnout také k rozdílům pohlaví a etnických kategorií, neboť ty mohou být zdrojem diskriminace. Důležitými prvky, které musíme vzít v úvahu, jsou i praktické aspekty využití nástrojů, např. čas a náklady na administraci, či úroveň odbornosti, která je nezbytná pro zpracování a interpretaci.

Literatura zabývající se metodami a technikami predikce výkonu je velmi obsáhlá. Zde se omezíme pouze na krátký přehled.

Operační kritéria lze rozdělit do tří skupin:

1. Ratings (hodnocení, škálování)

Hodnocení může být provedeno přímo na grafické či numerické škále, popřípadě dovozeno z pořadí subjektů.

2. Objektivizovaná měření⁹

Opět dochází k hodnocení, avšak škály mají zakotveno určité rozpětí, které bylo zjištěno předchozím výzkumem. Jsou zde rovněž instrukce, které mají zamezit určitým typům chyb (např. nucená volba).

⁹ Termín „objektivizovaný“ (objectified) znamená podle Roa (1983, s. 101) „učiněný objektivnějším“.

3. Objektivní měření

Výkonnostní údaje se získávají objektivním způsobem za použití záznamů o výrobě, administrativních záznamů nebo benchmarkových úkolů (testy praktických dovedností).

Tabulka č. 5 uvádí seznam *operačních prediktorů*, které jsou rozděleny podle principu predikce, ke kterému se nejlépe hodí, DN nebo DS. Mnoho metod lze využít ve spojení s oběma principy. Assessment centrum je příkladem takové kombinace. Všeobecně řečeno vykazují testy schopností, vzorkování práce a assessment centra nejvyšší prediktivní validitu, zatímco osobnostní testy a interview mají prediktivní sílu omezenou. Mnohé ovšem záleží na pracovní pozici, povaze kritérií a specifických nástrojů, jakož i na způsobu jejich použití. Například strukturované interview zvyšuje svoji reliabilitu a tím pádem i svoji prediktivní schopnost (Conway et al., 1995). Některé práce vyzdvihují potenciál osobnostních testů a jejich schopnost přispět ke kvalitě predikce, pokud jsou použity sofistikovaně, tzn. když se zaměří na určité kritérium a vynechají irelevantní škály a otázky (Robertson, 1994).

Již mnoho let se navrhuje, aby se jako prediktor zahrnovaly do predikčního modelu také charakteristiky *pracovní situace* (Drenth et al., 1998). Výzkum, jehož autorem je Greuter (1988), otevřel možnost identifikovat a operacionalizovat relevantní situační charakteristiky. Provedl to pomocí techniky kritických událostí (viz dále), kterou vytvořil Flanagan již v roce 1954. Tím, že ji aplikujeme na pracovní situace, odhalíme několik faktorů, které na jedné straně výkonnost zvyšují, na druhé straně ji snižují (tzv. *performance-enhancing* a *performance-inhibiting factors*).

Tabulka č. 5 Přehled (operačních) prediktorů

<i>DN princip</i>	<i>DS princip</i>
Testy/zkoušky	
<ul style="list-style-type: none"> - testy schopností - osobnostní testy - testy zájmů a hodnot - motorické testy - senzorické testy - testy mentálních funkcí 	<ul style="list-style-type: none"> - pracovní vzorky - situační testy (případy) - odborné testy - testy znalostí - testy vzdělatelnosti
Interview	
<ul style="list-style-type: none"> - interview zaměřené na rysy 	<ul style="list-style-type: none"> - interview zaměřené na kritéria (situační, behaviorální interview)
Hodnocení	
potenciálu	výkonu
<ul style="list-style-type: none"> - sebehodnocení - hodnocení nadřízeným 	<ul style="list-style-type: none"> - hodnocení spolupracovníky (vrstevníky) - hodnocení nadřízeným - reference
Biografické techniky	
<ul style="list-style-type: none"> - biografické dotazníky zaměřené na rysy 	<ul style="list-style-type: none"> - diplomy a vysvědčení - formuláře žádostí o práci - biografické dotazníky zaměřené na výkon (např. záznam o dosažených výsledcích)
Assessment centrum	

Zdroj: Drenth et. al., 1998

2.3 Role psychologa při výběru zaměstnanců

Tři různé přístupy k výběru zaměstnanců mají za následek rozdílnou interpretaci role psychologa.

Technický přístup může snadno vést k identifikaci s klientem. Thorndike (1949) uvádí jasný příklad. V poslední kapitole své knihy se zabývá rolí psychologa. Nejprve zdůrazňuje, že výběrová řízení mohou být prováděna pouze tehdy, když mají výslovnou podporu top managementu. Při rozboru role psychologa zdůrazňuje Thorndike nejen úkoly z oblasti výzkumu a rozvoje, ale vidí také úlohu psychologa při stanovování zásad a metod: „...měl by se účastnit při stanovování zásad a administrativních postupů pro využívání výsledků testů“ (s. 310). Jako krajní možnost uvádí, že „psycholog může být v konečném důsledku odpovědný za administrativní rozhodnutí o přijetí každého člověka“ (s. 311).

Racionální přístupy směřují k odborným řešením a jejich neustálému zdokonalování. Odchýlení se od doporučení, které je založeno na nejlepším možném řešení, je těžko akceptovatelné. Nedodržení takového doporučení se může vykládat jako zbytečná ztráta. Proto se někteří psychologové snaží, aby byla tato doporučení závazná. Nadřízení a pracovníci oddělení řízení lidských zdrojů by neměli mít možnost se z nich vyvléknout.

Strukturální přístup je obzvláště oblíben u vládních institucí a odborů. V Nizozemí se pokusili psychologové zformulovat pravidla, v rámci profesionální etiky, týkající se povinností psychologa při výběru a práv uchazečů. Existuje například právo na stížnost a je stanoveno, že psychologové musí podrobně informovat uchazeče o výběrovém řízení. Zastánci strukturálního přístupu mají tendenci se domnívat, že pozice uchazeče je příliš slabá. Rovněž tak se zabývají slabou pozicí minorit na trhu práce. Často žádají předpisy, které by tuto pozici zlepšily. Proto psychologové věnují pozornost záležitostem, jako například účast na setkání s uchazečem. Zaměřují se rovněž na zájmy a postupy. Příklady lze nalézt v Jansenově knize (1979, in Drenth et al., 1998), ve které jsou diskutovány zájmy uchazečů, odborů i výběrových pracovníků spolu s požadavky kladenými na výběrové řízení. Jansen bere v úvahu také práva uchazečů a organizací. Právě zde hrají postřehy psychologa v rámci strukturálního přístupu nejdůležitější roli.

Přístup zaměřený na lidi zdůrazňuje vyjednávací charakter výběrové řízení, ačkoli spíše v psychologickém smyslu než ve smyslu právním. V zásadě jde o to, že dvě strany svobodně vyjednávají mezi sebou a snaží se dosáhnout dohody. Role psychologa je hlavně zaměřena na usnadnění tohoto procesu vyjednávání. Toho lze dosáhnout několika způsoby. Za prvé, psycholog může pomoci stranám zformulovat příslušný problém, například pracovní požadavky či potřeby uchazeče. Psycholog může využít řadu metod – analýzu práce, techniku kritických událostí a různé dotazníky. Dále pak může pomoci strukturovat postupy, například navržením schématu pohovoru a hodnotících škál.

3. VALIDITA VÝBĚROVÝCH POSTUPŮ

V této kapitole se budeme zabývat dvěma hlavními tématy: (a) jak psychologové chápou validitu postupů, které vytvářejí a používají k výběru zaměstnanců; a (b) jaké jsou přijatelné odhady validity těchto postupů. V obou oblastech lze za poslední dvě desetiletí sledovat nový vývoj, přestože se jedná o obor, který je ve své moderní historii přinejmenším sto let starý (Vinchur, 2007). Změny toho, jak vnímáme validitu jsou zřejmé ze směrnic APA (American Psychological Association Guidelines, 1999) či principech SIOP (Society for Industrial and Organizational Psychology, 2003), jakož i v tom, jak nejnovější učebnice ke konceptu validity přistupují (Cartwrightová a Cooper, 2008). Ve stejné době, kdy se objevily změny v pohledu na měření validity, změnilo používání meta-analýzy radikálně přístup této disciplíny, pokud jde o význam validity a užitečnosti výběrových postupů a jejich generalizability (zevšeobecnitelnosti).

Starší verze Standardů a zásad Americké psychologické asociace (APA Standards and Principles) popisovaly zpravidla tři typy validity: konstruktovou, obsahovou a kritériální. Konstruktová validita byla definována jako míra, již skóry dosažené v testu odpovídaly našim teoretickým představám o tom, co měření prediktoru hodnotilo. Obsahová validita hodnotila stupeň, kterým odpovědi vyžadované od kandidáta představovaly chování vyžadované k úspěšnému výkonu dané pozice. Kritériální validita označovala rozsah, kterým testové skóry, na jejichž základě se rozhodovalo o výběru, korelovaly s měřeními pracovního výkonu. Z nejrůznějších důvodů preferovali psychologové práce validizační studie vycházející z kritériální validity. V předchozím století byly provedeny tisíce takových studií (Cartwrightová a Cooper, 2008).

V nejnovějších Standardech (1999) a Zásadách (2003) se uvádí, že psychologové se vždy zajímali o konstrukt prediktoru, který měří a o usuzování míry, kterou jim tento konstrukt umožňuje predikovat teoretický konstrukt pracovního výkonu (Binning a Barret, 1989). Standardy popisují osm zdrojů validity. Přímé zkoumání obsahu testu (a jeho podobnosti s obsahem práce) a dokumentace vztahu test-kritérium jsou důkazem, který se označoval jako obsahová a kritériální validita. Odpovědi, vnitřní struktura testu, vztah k proměnným mimo test, generalizace validity a konvergentní a diskriminační validita jsou zdroji toho, co se nazývalo konstruktová validita. Ve Standardech také nalezneme fakta vztahující se k neúmyslným důsledkům testování (např. nerovnoměrné rozložení příslušníků různých demografických skupin ve výběru), která jsou označována termínem konsekvenční validita (Messick, 1998).

Jak již bylo uvedeno, doklady o kritériální validitě se obvykle skládají ze studie, ve které výzkumník odhaduje korelaci mezi testovým skórem a nějakým kritériem či kritérii pracovního výkonu, mezi jinými např. hodnocením výkonu, prodejním výkonem, měřením produktivity a obratu. V tomto přístupu však tkví určité problémy. Zřejmě největším problémem je dostupnost dosti velkého vzorku, ze kterého se kritériální validita má odhadovat. Spoléhání se na studie kritériální validity vycházející z malého vzorku znamená, že odhady validity se značně liší studií od studie, jednoduše

díky chybě ve výběru vzorku (vzorkovací chyba). Tím je znemožněna generalizace na širší populaci. Za druhé, hlavním cílem výzkumu zaměřeného na kritéria je poskytnout data, která slouží jako základ pro predikci pracovního výkonu uchazečů. To však vyžaduje měsíce až roky čekání na spolehlivé měření pracovního výkonu. To vedlo k simultánnímu sběru testových a výkonnostních údajů u již stávajících zaměstnanců a korelaci těchto dvou proměnných jako odhadu prediktivní, kritériální validity. Stávající zaměstnanci, jejich testové skóre a pracovní výkon představují kompletní rozsah skóre, který ve skupině uchazečů není obvykle k dispozici. Tím vzniká tzv. *restriction of range* (omezený rozsah; viz dříve v textu). Za třetí, často se stává, že kritérium, na jehož základě je prediktor validizován, je nespolehlivý nebo nedostatečný. Negativní vliv nespolehlivosti kritéria a omezeného rozsahu na odhady průměrné validity může být vyrovnán statisticky. V meta-analytických studiích je to pak často označováno jako skutečná validita. Variabilita odhadů validity je funkcí vzorkovací chyby jakož i variability omezeného rozsahu a nespolehlivosti kritéria napříč studiemi (Cartwrightová a Cooper, 2008).

Výzkumníci využívají i některé varianty tradičního kritériálního přístupu. Syntetická validizace je přístup, kdy je validita testů pro danou pracovní pozici odhadována tím, že se zkoumá validita těchto testů při predikci různých aspektů dané práce, které lze nalézt i u jiných pozic či dokonce v jiných organizacích. Tyto odhady se posléze kombinují za účelem vypočítání validity nové baterie nástrojů pro cílovou pozici. *Validity streaming* je postup, při kterém je vytvořena banka s výkonnostními údaji, a to z dat sebraných od všech zaměstnanců v organizaci během určitého časového úseku. Navrhované výběrové nástroje pak mohou být kdykoli administrovány skupině zaměstnanců a následně vztaženy k měřením, která jsou uložena v této bance. Užití této metody odstraňuje problémy s malým vzorkem i ve velkých organizacích, kde se o přijetí nerozhoduje masově, ale spíše v menších ad hoc skupinkách, když je potřeba. Problémem však zůstává, že motivace zaměstnanců, kteří nový nástroj vyplňují, se může lišit od motivace těch, kteří se o místo ucházejí.

Obsah měřicího nástroje by měl být zásadní otázkou, ať již sbíráme ostatní typy důkazů o validitě či nikoli. Pokud se však výzkumník spoléhá pouze na pečlivou specifikaci obsahu nástroje k výběru zaměstnanců, je důležitých několik zásad (Cartwrightová a Cooper, 2008):

1. oblast pracovního výkonu/výkonnosti musí být specifikována velmi pečlivě;
2. cíle uživatelů testu musí být jasně formulovány; a
3. metoda vzorkování obsahu položky z výkonnostní oblasti musí být adekvátní.

V takových případech je velmi důležitá pečlivá a spolehlivá analýza práce. Je nutné identifikovat znalosti, dovednosti, schopnosti a ostatní vlastnosti (KSAO) požadované pro úspěšný výkon práce v dané pozici. Výsledky této analýzy práce musí být využity k určení obsahových oblastí, kolem kterých se vytváří nástroje měření. Je také důležité, aby formát položek písemného testu nebo

povaha testových cvičení co možná nejvíce odpovídaly skutečnému výkonu vyžadovanému v dané pozici. Osobnostní test, který měří například extraverci, by nebyl obvykle obhajitelný jako vzorek pracovního chování vyžadovaného od prodejce. Obsah testů, založený na pečlivé analýze práce, je také obvykle přezkoumán příslušnými odborníky, kteří jsou požádáni o zhodnocení každé položky z hlediska toho, nakolik reflektuje důležité pracovní KSAO.

Jak již bylo uvedeno, věnuje se v poslední době více pozornosti teoretické smysluplnosti testů jako validních nástrojů pro měření konstruktů. Konstrukty jsou psychologická vysvětlení rozdílů v chování při testu či v práci. Můžeme se domnívat, že extraverte je důležitým prvkem umění prodeje, avšak extraverci přímo nevidíme. Jsme schopni pozorovat, že někteří uchazeči se sami představují a iniciují konverzaci. Později zjistíme, že tito stejní uchazeči podobně iniciují i kontakty s klienty či zákazníky a chovají se tak, aby těmto zákazníkům vyhověli. Zjistíme také, že takové osoby tvrdí, že mají rády lidi, jsou členy různých klubů a organizací a vyhledávají lidi, se kterými podnikají různé aktivity. Veškeré tyto projevy chování bychom vysvětlili prohlášením, že příslušná osoba je extravertní.

Informace o tom, zda a do jaké míry jsou testy indiciemi nějakého konstruktů, může mít různé podoby. Různá měření či pozorování by měla silně korelovat, pokud měří jeden jediný konstrukt. Možné indicie extraverte zmiňované výše by měly korelovat mezi sebou a s hodnoceními extraverte získanými od kolegů a vrstevníků, množstvím času, které jedinec tráví sám nebo s ostatními a se skóry v osobnostních dotaznících, které měří extraverci. Pozitivní korelace mezi těmito různými indiciemi tvoří tzv. konvergentní validitu. Tyto projevy chování by nemusely být nezbytně ve vztahu s množstvím času, který jedinec tráví venkovními aktivitami či se skóry ve fyzických zkouškách. Tyto údaje tvoří diskriminační či divergentní validitu.

Korelace tohoto typu lze využít i k analýze vnitřní struktury testů. Pokud všechny položky v testu mají měřit extraverci, avšak zkoumáním vzájemných korelací položek zjistíme, že část položek má mezi sebou vyšší korelace než s jinou podmnožinou položek, máme důkaz, že je měřen více než jeden konstrukt. Pro účely zjištění vnitřní struktury testu, jakož i jeho vztahu k ostatním měřicím nástrojům, lze použít jak explorační tak konfirmační faktorové analýzy¹⁰. Některé studie konstruktů se rovněž snaží zhodnotit základní procesy, které určují projevy chování a reakce v testu (Cartwrightová a Cooper, 2008). Mohli bychom se například pokusit změřit schopnost mechanika obsluhovat různá zařízení a poskytnout mu instrukce v písemné formě. Pokud zjistíme, že tyto instrukce korelují silně s nějakým testem slovní zásoby, mohli bychom dojít k závěru, že uchazečova schopnost obsluhovat zařízení je funkcí jeho slovní zásoby, nikoli jeho mechanických schopností. Důležitou otázkou se pak

¹⁰ **Explorační faktorová analýza (EFA)** je statistická metoda využívaná pro určování souboru latentních konstruktů měřených dvěma sadami otázek.

V oblasti statistiky je **konfirmační faktorová analýza (CFA)** zvláštní formou faktorové analýzy. Používá se k posouzení množství faktorů a váhy (zátěže, sycení) proměnných. Na rozdíl od explorační faktorové analýzy, kde se mohou všechny váhy volně měnit, CFA umožňuje omezit některé váhy tak, aby byly rovny nule.

stává, nakolik obsluha podobných zařízení v práci vyžaduje, aby byla použita podobná slovní zásoba k přečtení a pochopení instrukcí.

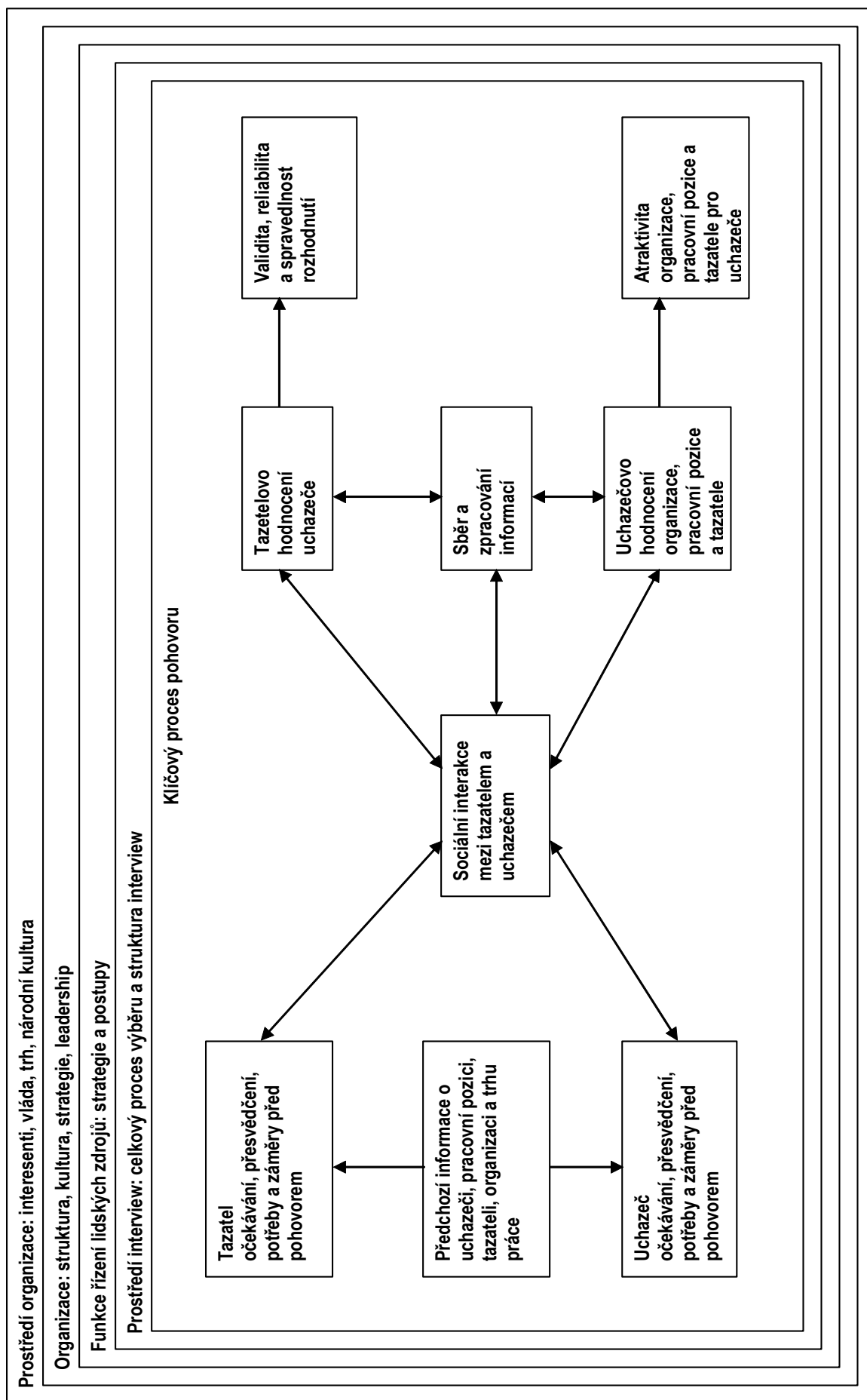
Výzkum týkající se generalizace validity, který využívá metaanalýzu jako hlavní metodu, také přispěl k našemu pochopení konstruktů obsažených v testech a pracovní výkonnosti. V této kapitole se ještě budeme zabývat existující meta-analytickou databází, která představuje to nejlepší, co je o validitě výběrových postupů známo (Cartwrightová a Cooper, 2008). Rané studie zabývající se kritérii ukazovaly, že validita testů se v různých studiích velmi liší. Tato variabilita se často připisovala aspektům konkrétních podmínek v organizaci, které nebyly dobře pochopeny. Schmidt a Hunter (1977) ukázali, že velká část této variability je funkcí malých vzorků a rozdílů studií v omezeném rozsahu (*range restriction*) a nespolehlivosti kritéria. Provedli revizi validity kognitivních schopností s korekcemi těchto problémů a ukázali, že validita kognitivních schopností byla ve většině případů nenulová. Pozdější výzkum ukázal, že výše validity testů kognitivních schopností je funkcí složitosti práce (Hunter a Hunter, 1984).

V nejnovější verzi Standardů (1999) je mezi důkazy validity testů zahrnuta i validita konsekventní (důsledková), tj. zamýšlené i nezamýšlené důsledky testování (Messick, 1998). Představuje to obavu, že při výběru studentů či zaměstnanců budou vybráni či zamítnuti disproporční počty z různých podskupin (rasa, pohlaví). Výzkumníci zabývající se výběrem zaměstnanců většinou tvrdí, že tento disproporční negativní vliv není záležitostí validity. Validita obsahuje pouze důkaz, že konstrukty, které náš test měří, mají vztah k pracovnímu výkonu, který se snažíme maximalizovat. Ať už je či není součástí validity, není možné ignorovat vliv výběrového postupu na uchazeče z minoritních skupin a na ženy. Ve většině západních zemí to znamená nežádoucí sociální, ekonomické a právní důsledky a rovněž ztrátu důležitých talentů (Cartwrightová a Cooper, 2008). Význam validity tak, jak ji chápou odborníci na výběr zaměstnanců, se v uplynulých několika desetiletích významně změnil. Nyní víme, že veškerý výzkum validity a její důkazy nás informují o konstruktu, který je základem našich měření. Dnes se podává vícero důkazů na podporu závěru, že usuzování ohledně budoucího pracovního výkonu založeného na testových skórech je správné. Při tvoření testu je nutné mít vždy na paměti, že musíme mít důkaz o tom, že položka testu reprezentuje nějaký hypotetický konstrukt nebo pracovní oblast, která nás zajímá.

4. INTERVIEW

Uvážíme-li četnost, se kterou se interview používá při výběru zaměstnanců, nepřekvapí nás, že psychologové práce a organizace věnují značnou pozornost vyhodnocování jeho validity, reliability a dynamiky. Většina literatury a studií popisuje interview jako sérii nesouvislých, vzájemně nesouvisejících činností. Typicky je pak sociální kontext považován za hlavní zdroj informací a podnětů a vliv na pohovor konstruován z hlediska zpracování informací. Existuje jen málo studií, které zkoumají vzájemný vztah kognitivních a sociálních procesů a výsledků pohovoru.

Tato kapitola se věnuje samostatnému hodnocení interview, jeho sociálním a kognitivním aspektům. Model na obrázku č. 5 zobrazuje klíčový proces interview jako dynamický systém, který je vsazen do několika kontextů. Zčásti to znamená, že procesy a výsledky spolu vzájemně souvisejí na úrovni dyadické interakce mezi tazatelem a dotazovaným. Rovněž to znamená, že to, co probíhá na úrovni pohovoru, je propojeno s organizací, prostředím organizace, funkcí, jakou má v organizaci řízení lidských zdrojů a úkolem pohovoru. V přehledu, který následuje, se věnujeme každému jednotlivému aspektu pohovoru a následně kontextům, ve kterých se odehrává.



Obrázek č. 5 Proces pohovoru a jeho kontexty (Evers et al., 2005)

4.1. Dynamické aspekty pohovoru

Jak je vidět z obrázku č. 5, tazatel i dotazovaný přicházejí k pohovoru s určitými očekáváními, přesvědčeními, potřebami a záměry, které ovlivňují jejich následnou interakci a zpracování informací. Před, během i po interview zpracovávají tazatel i dotazovaný nejrůznější informace, provádějí soudy a rozhodují se. To vše vyvrcholí po setkání konečným rozhodnutím na straně tazatele. Toto rozhodnutí lze podrobit vyhodnocení z hlediska jeho reliability, validity, přesnosti a spravedlnosti. Podobně uchazeč vyhodnocuje pracovní příležitost a vytváří si názor na proběhnuvší pohovor, tazatele a nabízenou pracovní pozici.

4.1.1 Očekávání, přesvědčení, potřeby a záměry před pohovorem

Tazatelé a uchazeči přicházejí k pohovorům s určitými očekáváními, přesvědčeními, potřebami a záměry, které ovlivňují následný proces a jsou zpětně ovlivňovány pohovorem samotným. Na straně tazatele to jsou očekávání týkající se určitého kandidáta, která se zakládají na předchozích informacích, jakož i všeobecná očekávání založená na tazatelových znalostech ostatních uchazečů, předchozích zkušenostech a ostatních zdrojích informací. Patří sem i záměry tazatele, například to, zda má sklon spíše klást důraz na výběr či nábor. Osobní potřeby tazatele mohou ovlivňovat jeho chování během pohovoru, jako například v případě introvertního tazatele, který dává přednost minimální interakci či extravertovaného, příjemného tazatele, který se těší z bohaté, oboustranné konverzace. A konečně, tazatelé mají implicitní teorie, jaký by měl ideální uchazeč být, jsou přesvědčeni o své schopnosti správně zhodnotit uchazeče, postupech, které poskytnou nejpresnější hodnocení a vhodnosti jejich chování během pohovoru. Na straně dotazovaného to jsou očekávání ohledně průběhu pohovoru a pravděpodobnost, s jakou obdrží nabídku práce, jakož i potřeby a záměry uchazeče. Uchazeči, kteří zoufale potřebují práci a kteří mají v úmyslu nabídku práce přijmout, se chovají a zpracovávají informace poněkud jiným způsobem než ti, kteří nemají v úmyslu pracovní místo přijmout. Uchazeči také mají své představy o tom, jaké je vhodné a žádoucí chování během pohovoru a o tom, jak se na danou pozici hodí.

Značná pozornost se věnuje představám, které jednotliví tazatelé vnášejí do pohovoru, pokud jde o pozici a uchazeče (Rowe, 1984). Při výběru uchazečů se tazatelé spoléhají na své implicitní teorie a prototypy požadavků na práci (Anderson a Schackleton, 1990; Hakel a Schuh, 1971). Lze očekávat, že kognitivní struktury budou formovány zkušenostmi tazatele v rámci organizace, ve které je zaměstnán. Nicméně, Adkins, Russell a Werbel (1994) zjistili, že tazatelé pracují i s obecnými koncepty ideálního uchazeče, které nejsou ovlivněny organizací. Jak se zdá, zkušenosti tazatelů se liší od nezkušených (Parton et al., 2002) a v některých případech jsou lepší ve svém hodnocení uchazečů

než tazatelé nezkušení (Maurer, 2002). Názory na to se však rozcházejí a je zřejmé, že zkušenosti mají i své stinné stránky a přinášejí kromě výhod i problémy (Dipboye a Jackson, 1999).

Mnohem menší pozornost se věnuje potřebám uchazeče, jeho představám, záměrům a tomu, co od pohovoru očekává. Ještě menší pozornost je věnována tomu, jak shoda těchto faktorů na straně tazatele i uchazeče ovlivňuje efektivnost pohovoru při náboru a výběru zaměstnanců. Existuje nepotvrzená hypotéza, že pokud se tazatel a uchazeč v názorech na tyto faktory rozcházejí, pak není interview z pohledu obou účastníků natolik účinné, jako při komplementaritě těchto faktorů.

4.1.2 Sociální interakce tazatele a uchazeče při pohovoru

Značná pozornost se při výzkumu pohovorů věnuje verbálním, neverbálním a paralingvistickým projevům, které lze pozorovat na straně tazatele i uchazeče. Jablin, Miller a Sias (2002) popisují typického tazatele jako člověka, který většinou klade zavřené otázky na začátku pohovoru a otevřené otázky ke konci. Během pohovoru hovoří většinou tazatel, který klade otázky a uchazeč odpovídá. Uchazeč se obvykle zeptá pouze na několik otázek či dokonce na žádnou. Uchazeči, kteří obdrží příznivé rozhodnutí, mají obvykle kratší reakční čas na otázky, stráví více času konverzací mimo pouhé odpovědi na otázky, méně váhají, jejich projev je nepřerušovaný, vykazuje více pozitivních neverbálních projevů a méně negativních neverbálních projevů než uchazeči, kteří neobdrží nabídku či kteří obdrží nepříznivé hodnocení.

Chování během pohovoru se často projevuje jako záměrné pokusy aktivně formovat dojmy druhé strany (Ellis et al., 2002). Analýzy skutečných pohovorů ukázaly, že asertivní projevy jsou mnohem častější než obranné projevy v rámci řízeného utváření dojmu (impression management). V rámci asertivní taktiky mají uchazeči tendenci využívat častěji sebepropagaci (self-promotion) než vlichocení se (Ellis et al., 2002). McFarland, Ryan a Kriska (2002) zjistili, že uchazeči častěji využívají v rámci řízeného utváření dojmu měkkých taktik (např. vlichocení se, racionální přesvědčování) než taktik tvrdých (např. nátlak, koalice). Další taktikou mohou být sebeklamná vysvětlení vlastního chování (self-serving bias), tedy vlastně udržování vlastní sebedůvěry a sebeúcty pomocí atribuční chyby. Uchazeči častěji přičítají negativní události stabilním, vnitřním, osobním a kontrolovatelným zdrojům než události pozitivní (Silvester, 1997).

Jednotlivé projevy chování spadají do úrovně individuální. Interakce a dvojité interakce probíhají na úrovni dyády tazatel-uchazeč a skládají se z řady vzorců chování, které se liší v symetrii této interakce a kontrolou tohoto vztahu, kterou každý z účastníků aplikuje. Tullar (1989) zjistil například, že pozitivního výsledku u dominance je možné dosáhnout, pokud je interakce komplementární (tj. dominantní projev tazatele je následován submisivní reakcí uchazeče, submisivní projev tazatele je následován dominantní reakcí uchazeče). U pohovorů, které byly nejspokojivější, lze pak sledovat rovnováhu mezi tazatelem, který se snaží získat informace, a uchazečem, který se

snaží tazatele odvést od kladení otázek a přimět jej, aby mu poskytl informace o pracovním místě a organizaci.

4.1.3 Zpracování informací, vytváření úsudku a rozhodování

Tazatel zpracovává informace, vytváří si úsudek a rozhoduje se v souvislosti s hodnocením uchazečovy kvalifikace a vhodnosti na určitou pozici. Podobně uchazeč zpracovává informace o nabízené práci a organizaci, hodnotí atraktivitu práce a organizace na základě těchto informací a rozhoduje, zda pozici přijme. Jak tazatelé, tak uchazeči jsou ovlivňováni nepodstatnými informacemi, které mohou být zavádějící, avšak výzkum a teorie se zabývá většinou vlivem, který má zpracování informací na tazatele.

Jako užitečný při popisu zpracování informací, vytváření úsudku a rozhodování během pohovoru se jeví přístup, který bere v úvahu tyto procesy na obou stranách. Takový model byl navržen Fiskem a Neubergem (1990) a podle něj tazatelé nejprve *kategorizují* uchazeče relativně bezmyšlenkovitě. Posléze začne probíhat proces *charakterizace*, během které jsou charakteristické vlastnosti dovozovány podle uchazečových odpovědí na otázky a dalších projevů chování. Jakmile se objeví informace, která je v rozporu z původní kategorizací, proběhne na straně tazatele proces *korekce*, na základě kterého změní svůj dojem, aby odpovídal nové informaci. Existuje několik faktorů, které se obvykle považují za irelevantní pro danou práci, ale jsou velmi důležité pro ovlivňování kategorizace, charakterizace a korekce.

Neverbální, verbální a paralingvistické projevy. Zjištění v této oblasti se shodují v tom, že „dobré“ neverbální a paralingvistické projevy jsou pozitivněji hodnoceny tazatelem než projevy negativní. Rovněž tak dynamický a rázný řečový projev vyvolává pozitivní atribuce kompetence a práce schopnosti než projev opačného charakteru (Parton et al., 2002). Obecné dojmy tazatele o uchazeči údajně zmírňují účinky neverbálních, paralingvistických a verbálních projevů na hodnocení uchazeče a rozhodnutí o přijetí (DeGroot a Motowidlo, 1999).

Rasa, národnost, pohlaví, věk, hendikep. Existující etická a právní omezení znemožňují využití těchto faktorů pro účely hodnocení kvalifikace uchazeče, s výjimkou ojedinělých okolností. Ačkoli existuje celá řada, hlavně zahraničních, studií zabývajících se negativním vlivem těchto faktorů (např. Bragger et al., 2002), zjištění, ke kterým došly, jsou poněkud protichůdné. Sacco et al. (2003) došli dokonce ve své prvotní studii k závěru, „že organizace, které důkladně využívají vysoce strukturovaných interview, se nemusí obávat negativního vlivu v důsledku rozdílu v rase či pohlaví mezi tazatelem a uchazečem“ (s. 852).

Zdá se však, že tyto závěry nejsou podloženy dostatečným výzkumem. Uvážíme-li, jak silný tlak je vyvíjen na tazatele, aby byli spravedliví a nediskriminační, transparentnost většiny těchto výzkumů a liknavost organizací, které jsou diskriminační, takový výzkum povolit, není divu, že výzkum v této oblasti může nabídnout jen málo přesvědčivých důkazů. Spíše než prohlašovat, že všichni tazatelé jsou spravedliví ve svých hodnoceních, jeví se jako mnohem přínosnější přístup, který se snaží porozumět, jak funguje diskriminace během interview a který věnuje více pozornosti práci sociální psychologie zabývající se plíživou a skrytou diskriminací (Dipboye a Halverson, 2004). Předsudky jsou hluboce zakořeněny a i když jsou obvykle potlačovány, objevují se během interview a ovlivňují je, neboť zde lze diskriminaci ospravedlnit a přičíst faktorům, které se nemusí tvářit předsudečně.

Atraktivita. Fyzická atraktivita patří mezi nejvýznamnější faktory, které ovlivňují hodnocení tazatele během interview. Tazatelé jsou ovlivňováni více obecnou atraktivitou a mají tendenci hodnotit uchazeče z hlediska jeho vhodnosti na pozici či pro organizaci. Evers, Anderson a Voskuijlová (2005) zmiňují metaanalýzu z roku 2003, která potvrzuje, že neatraktivní uchazeči jsou hodnoceni méně příznivě než atraktivní uchazeči a to jak v podmínkách laboratorních tak i v praxi během pracovních pohovorů, povyšování i hodnocení výkonnosti.

4.2 Kontexty pohovoru

Se samotným interview se často zachází jako s uzavřeným systémem, který nepodléhá kontextuálním vlivům. Tento předpoklad není úplně nevhodný. Kvůli podchycení náhodných vazeb, které vznikají během pohovoru, a možnosti vyhodnocovat specifické zásahy do něj, se jeví jako vhodné přistupovat k interview jako by bylo uzavřené a izolované od okolních vlivů. Zvláště je to vhodné, pokud nám jde o interview jako o přesný, validní, spolehlivý a spravedlivý nástroj výběru.

Nicméně, interview takto izolované samozřejmě není. Naopak, je zasazeno do několika kontextů. Pochopení vlivu klíčových procesů na výsledky pohovoru vyžaduje, abychom vzali v úvahu i kontexty, za kterých pohovor probíhá. Mezi tyto kontexty patří úkoly a struktura pohovoru, celková funkce řízení lidských zdrojů v organizaci, organizace samotná a prostředí, ve kterém organizace funguje (viz Obr. č. 5 výše).

4.2.1 Kontext úkolů a struktura pohovoru

Úkol, který musí interview splnit, tvoří zároveň jeho bezprostřední kontext sociální interakce a zpracování informací na straně tazatele i dotazovaného. Existuje celá řada charakteristických prvků,

které představují důležité faktory toho, co se během interview odehraje. Podíváme se na jednotlivé prvky a jejich vztah k celkové struktuře pohovoru.

1. *Souvislost s prací.* Zřejmě nejdůležitějším aspektem interview je jeho zaměření na znalosti, dovednosti, schopnosti a ostatní charakteristické vlastnosti (KSAO), které jsou nezbytné pro úspěšné výkon v příslušné pracovní pozici. Interview, která vycházejí z analýzy pracovní pozice, dosahují vyšší úrovně prediktivní validity.
2. *Zaměření otázek.* Otázky zaměřené na zkušenosti, kterými tazatel zjišťuje to, co uchazeč dělal v minulosti, jsou důležitější než situační otázky, které se zaměřují na budoucnost a které se uchazeče ptají na to, jak by se zachoval v hypotetických situacích. Možným vysvětlením je, že otázky vycházející ze zkušenosti, vyvolávají jisté formy řízeného utváření dojmu (impression management), které mohou být zavádějící a tazatele zmást. Například, na rozdíl od odpovědí na situační otázky, se zdá, že se uchazeči mnohem méně snaží zavděčit (vyvolat lepší dojem) při odpovídání na behaviorální otázky a spíše se snaží o sebepropagaci (self-promotion)[Ellis et al., 2002].
3. *Behaviorální škály.* Pomocí behaviorálních škál je uchazeč během strukturovaného interview hodnocen podle jednotlivých dimenzí výkonnosti identifikovaných na základě analýzy kritických událostí (viz dále). Tyto škály používané při vyhodnocování odpovědí uchazeče jsou následně spojeny s jednotlivými případy projevů chování, které patří do různých úrovní výkonnosti určité dimenze. Jedná se tedy o behaviorálně ukotvené škály, kterým se obecně dává přednost před škálami grafickými (Evers et al., 2005).
4. *Omezení otázek.* Dalším aspektem úkolu pohovoru je míra, jakou jsou tazatelé omezováni při vyjadřování otázek a využívání následných sondovacích otázek. V případě vysoce strukturovaných interview kladou tazatelé naprosto stejné otázky, ve stejném pořadí, bez možnosti klást doplňující otázky. Ve prospěch této vysoké strukturovanosti pohovoru hovoří skutečnost, že shoda posuzovatelů (jako typ reliability) je vyšší, pokud jsou tazatelé omezeni v tom, na co se mohou ptát a nesmějí klást doplňující otázky.
5. *Využití alternativních médií.* Ačkoli je výzkum v této oblasti zatím omezený, zdá se, že pomocí médií, jako například telefonu či online interview, tj. tzv. *lean media*¹¹, získáme odlišné hodnocení než v rámci osobního pohovoru. Hodnocení dotazovaných (uchazečů) v telefonních pohovorech, jsou, v porovnání s osobními interview, více zasažena atraktivitou (Straus et al., 2001), osobními

¹¹ **Lean media** - na rozdíl od tzv. *rich médií*, která jsou charakterizována, obrazem, interakcemi, animacemi atd., jsou *lean média* klasickými médii, kde tyto prvky chybí.

atribucemi (Silvester a Anderson, 2003) a jsou těžší (Evers et al., 2005). Uchazeči se někdy snaží telefonní pohovor kompenzovat vyšším impression managementem (tj. řízeným utvářením dojmu), a to ve formě osobních kauzálních atribucí¹² (Silvester a Anderson, 2003). Na druhé straně, uchazeči využívají méně impression managementu v hodnocení pomocí počítače než při osobním pohovoru. Zdá se však, že tento efekt slábne s tím, jak jsou lidé stále lépe obeznámeni s prací na počítači (Dwight a Feigelson, 2000). Tento klesající vliv ukazuje, že se lidé stále méně obávají počítačů a mají větší sklon záměrně utvářet dojem o sobě.

Skutečný vliv na kvalitu hodnocení prostřednictvím médií není jasný. Absence neverbálních složek při telefonním pohovoru může omezovat přesnost hodnocení osobnosti uchazeče v porovnání s osobním pohovorem. Osobní pohovory jsou samozřejmě lepší z hlediska vysílání verbálních, neverbálních složek, okamžité zpětné vazby, i přirozenosti jazyka. Důsledkem je, že uchazeči zpovídání během např. videokonferenčního hovoru jsou vnímáni jako v nevýhodě (Chapman a Webster, 2001).

6. *Využití více tazatelů.* Provedené metaanalýzy došly k závěru, že využití více tazatelů vede buď ke stejným nebo nižším úrovním validity v porovnání s pohovory s jedním tazatelem (Huffcutt a Woehr, 1999).
7. *Odpovědnost.* Brtek a Motowidlo (2002) testovali účinky na validitu tazatele tím, že tazatele činili odpovědné za postup, který využívali při utváření úsudků na základě pohovoru (odpovědnost za postup) nebo za přesnost jejich úsudků (odpovědnost za výsledek). Výsledky ukázaly, že zatímco odpovědnost za postup zvýšila validitu tazatelových úsudků, odpovědnost za výsledek validitu těchto úsudků snižovala.
8. *Omezený přístup k dodatečným údajům.* Během vysoce strukturovaných behaviorálních pohovorů nemá obvykle tazatel přístup k biografickým datům, testovým skórum, referencím a ostatním dodatečným údajům. Naopak, při nestrukturovaném postupu mají tazatelé tyto údaje obvykle k dispozici a mohou s nimi nakládat podle libosti. Metaanalytické studie ukázaly vyšší validitu v případě, že tazatel nemá přístup k testovým skórum a ostatním dodatečným informacím (McDaniel et al., 1994).
9. *Školení a instrukce.* Jiným důležitým aspektem kontextu pohovoru je poskytnutí školení jak tazatelům tak uchazečům. Na straně uchazeče podněcuje koučování a příprava využití strategií, které mají pozitivní vliv na výkon během pohovoru. Na straně tazatele pak měla školení

¹² **Kauzální atribuce** - sklon k často odlišnému připisování příčin vlastního chování a stejného chování jiných lidí, tendence k nezřídka rozdílnému připisování příčin vlastního či cizího úspěchu a neúspěchu.

prokazatelný pozitivní vliv jak v případě strukturovaného tak nestrukturovaného interview (Huffcutt a Woehr, 1999).

4.2.2 Praxe a strategie HR managementu¹³

Mezi jedno z nejdůležitějších kritérií při plánování pohovoru bude zřejmě patřit funkce HR managementu v organizaci. Personalisté mohou hrát v organizaci celou řadu rolí. Vliv, který mají, a jejich přínos, bude do značné míry záviset na tom, jak tyto své role hrají. Uvedme alespoň některé role, které mohou personalisté v organizaci hrát. Mohou být stratégové, řešitelé problémů, usnadňovatelé, interními konzultanty, dodavateli služeb, strážci hodnot organizace apod. Všechny tyto role bychom mohli shrnout do tří klíčových rolí personalistů jako stratégů, dodavatelů služeb nebo interních konzultantů Armstrong (1999).

Lze očekávat, že silné oddělení lidských zdrojů, které je centralizované a profesionalizované, bude pravděpodobněji od ostatních oddělení organizace vyžadovat strukturované procesy. Na druhé straně, decentralizované a poněkud slabé postavení bude mít za následek preferenci nestrukturovaných pohovorů i dalších metod a umožní ostatním oddělením vzít výběrové řízení do vlastních rukou podle svého vlastního scénáře.

4.2.3 Kontext organizace: kultura, struktura, strategie, leadership¹⁴, moc

Mezi nejdůležitější faktory na úrovni celé organizace patří formální i neformální struktura, firemní kultura, leadership a strategie. Na úrovni kultury a subkultur jsou základní hodnoty a předpoklady organizace, stejně jako mýty, rituály, hmotné artefakty a ceremonie, které přenášejí a udržují tyto hodnoty a předpoklady. Co možná nejčasnější kontakty nových členů s organizací a její kulturou jsou klíčové pro socializaci nových členů a zajištění toho, že dobře do firemní kultury zapadnou (Miller a Jablin, 1991). Interview je vlastně prvním významným setkáním s organizací a také prvním pokusem oprostít potenciální nové zaměstnance od jejich předchozích zkušeností, hodnot,

¹³ **HR management** – řízení lidských zdrojů. Lidské zdroje jsou specifickou činností v rámci organizace, která se zabývá řízením lidského kapitálu v organizaci, tedy řízením zaměstnanců jako celku. Liší se od manažerského řízení tím, že řídí zaměstnance jako celek a poskytuje manažerům "nástroje", kterým mohou přímo i nepřímo působit na růst a udržení produktivity práce.

Lidské zdroje se vyvinuly z personalistiky, kdy neustálý konkurenční tlak organizace a firmy donutil, aby se dlouhodobě a strategicky věnovaly rozvoji svých zaměstnanců, neboť si uvědomily, že nahradit zaměstnance je velice složité a v mnohých firmách se stávají jedinou a podstatnou konkurenční výhodou.

¹⁴ **Leadership** - styl vedení a motivace jednotlivých podřízených, týmů a celých organizací.

norem a přiblížit je nové firemní kultuře. V silné firemní kultuře je interview důležitým prostředkem přenosu a posílení této kultury.

4.2.4 Kontext prostředí: národní kultura, stakeholders, instituce, ekonomika

Organizace fungují v rámci určitého širšího kontextu, který zahrnuje národní kulturu, zainteresované strany (stakeholders), ostatní instituce a ekonomické prostředí země (či globální). Postupy přijaté organizací pro provádění pohovorů s uchazeči mohou odrážet snahu organizace dosáhnout legitimacy a žádoucího statutu v očích všech zúčastněných stran (stakeholders). Z pohledu *Institutional Theory*¹⁵ (Meyer a Rowan, 1977) imitují firmy instituce, které mají vysoký status, aby si tak uchovaly svoji pověst a pozici v prostředí, ve kterém se nacházejí. Postupy převážně užívané pro interview těmito příkladnými společnostmi jsou také těmi, které jsou přejímány. Ekonomické síly jsou dalším environmentálním faktorem, který je nutné vzít v úvahu. Jedním z nejdůležitějších, ale rovněž výzkumem nejzanedbávanějších (Evers et al., 2005), je trh práce. Pokud je více pracovních míst než uchazečů, je důraz kladen na nábor. Pokud je však více uchazečů než pracovních pozic, je důraz kladen na výběr. Lze rovněž předpokládat, že postupy při výběrových pohovorech budou odpovídat hodnotám a normám příslušné národní kultury. Můžeme například najít diskuse o tom, že strukturovaná, behaviorální interview odpovídají spíše maskulinním, kolektivistickým kulturám než kulturám feminním a individualistickým, dále pak kulturám univerzalistickým spíše než partikularistickým a kulturám, jež se snaží vyhnout nejistotě spíše než těm, které mají na této dimenzi skóre nízké (Spence a Petrick, 2000).

4.3 Změny při využívání interview

Během posledních padesáti let došlo k ohromným změnám ve využívání pohovoru. Kontext pohovoru je jednou z nejmarkantnějších změn, které jsme zaznamenali. Zaměstnavatelé přešli od pohovorů odehrávajících se v jejich kanceláři za stolem k pohovorům uskutečňovaným nad kávou ve Starbucks či prostřednictvím satelitního spojení. Uchazeči pak mohli během let zaznamenat také změny v typech kladených otázek, i v počtu pohovorů, které musejí absolvovat kvůli jedné pozici. Uchazeč již nemůže očekávat banální otázky typu „Proč chcete pracovat pro naši společnost?“ nebo „Jaké dovednosti byste s sebou přinesl do naší společnosti?“ Dnešní uchazeč musí být připraven

¹⁵ **Institutional Theory** - Institucionální teorie se zaměřuje na hlubší a odolnější aspekty sociální struktury. Zabývá se procesy, které způsobují, že se struktury, včetně schémat, pravidel, norem a postupů, ustálí jako autoritativní pravidla sociálního chování. Jednotlivé součásti této teorie vysvětlují, jak jsou tyto prvky tvořeny, šířeny, přijímány a měněny v prostoru a čase, a jak se dostávají do úpadku a přestávají používat.

odpovídat na celou myriádu situačně/behaviorálně podmíněných otázek, jako například „Uveďte příklad, kdy jste úspěšně vyřešil spor mezi dvěma vašimi kolegy. Nejprve mi povězte, čeho se spor týkal a poté opatření, která jste udělal, abyste jej vyřešil“ (Ellis et al., 2002). A když už si uchazeč konečně vydechne, že má interview za sebou, je odveden do jiné místnosti, kde jej čeká výslech skupinou nadřízených. A nakonec je odveden k počítači, kde absolvuje on-line test. Ke svému překvapení k němu posléze přijde původní tazatel s nůžkami a požádá ho, aby si odstříhl pramen vlasů kvůli testování na přítomnost drog. Ano, interview se za posledních padesát let opravdu změnilo.

V čem tedy spočívá „efektivní interview“ v 21. století? Největším posunem je zřejmě to, že přijímací pohovor by neměl být pojímán jako jediný a samostatný, ale spíš jako řada mnohostranných pohovorů a hodnocení. Vytvoření úspěšného formátu pohovoru by se mělo opírat o postup, který pracuje s celou řadou vlastností a metod, podobně jako Campbell a Fiske (1959) a jejich mnohostranná filozofie s konečným cílem obdržet konvergentní validitu¹⁶ uchazečových schopností, osobnostních rysů, vzdělání a předpokladů. Uvádíme přehled některých zdrojů a metod hodnocení, které mohou zvýšit konvergentní validitu interview (Cartwrightová a Cooper, 2008).

Různé formáty interview (je nutné vybrat více než jeden):

- a. strukturované
- b. nestrukturované
- c. panel interview (panelové interview)
- d. více uchazečů či skupinové
- e. konferenční hovor
- f. přes satelit

Zdroje hodnocení uchazečových schopností nebo osobnostních rysů (je nutné vybrat více než jeden):

- a. hlavní tazatel
- b. nadřízení
- c. potenciální podřízení v organizaci (např. členové personálu)
- d. potenciální spolupracovníci v organizaci

¹⁶ **Konvergentní validita.** Míra korelace např. několika symptomů, jejichž kompletní výskyt tvoří diagnózu. Například při alexithymii spolu navzájem koreluje citová oploštělost, inhibice tělesných pohybů a neschopnost imaginace. Je zvýšená šance, že pokud se objeví jeden z těchto symptomů, nalezneme tu i druhý nebo třetí; vyskytují se častěji pospolu v pomyslném "trsu". Pokud vymyslím nový hypotetický pojem, který hodlám měřit (např. alexithymii), můj test se může ukázat konvergentně validní, bude-li následujícími testy, které vypracoval někdo jiný, potvrzen častý souběžný výskyt citové oploštělosti a neschopnosti imaginace. Jinými slovy, další a další testy na podobná témata potvrdí, že můj hypotetický konstrukt má reálné jádro. Konvergentní validita mého i podobných testů bude stoupat (nebo naopak klesat).

- e. dlouhodobí klienti či zákazníci, kteří spolupracují s organizací
- f. minulý zaměstnavatel (i když zde je třeba dbát zvýšené opatrnosti)
- g. bývalí spolupracovníci
- h. přátelé a spolužáci
- i. rodinní příslušníci
- j. soukromý vyšetřovatel (např. background check)
- k. sám kandidát

Metody hodnocení (nutno vybrat více než jednu):

- a. testování čestnosti, bezúhonnosti
- b. testování na přítomnost drog
- c. in-basket technique (třídění došlé pošty)
- d. výkonové testy (achievement test)
- e. testy speciálních schopností (aptitude test)
- f. osobnostní testy
- g. testy schopností (např. hbitost, bystrost, zvedání těžkých břemen, zpracování textu).

V následujícím přehledu uvádíme několik obecnějších zásad, které tazatelé mohou využít jako odrazový můstek pro vytváření mnohostranných interview (Cartwrightová a Cooper, 2008):

Příprava před interview:

1. *Popis práce.* Nejprve je nutné mít k dispozici popis práce pro otevíranou pozici.
2. *Prediktivní pohovorové otázky.* Dále je potřeba připravit otázky vztahující se k dovednostem a schopnostem, buď za použití analýzy pracovní pozice či zadáním projektu nějaké renomované firmě. Je nutné se také ujistit, že do pohovoru zahrneme situační a behaviorální otázky.
3. *Najděte „dobré hodnotitele“.* Najděte kolegy, kteří jsou „dobrymi znalci osobností“, ideálně extraverti, kteří by byli ochotni absolvovat s kandidáty pohovor někdy během náborového procesu. Výzkum naznačuje, že extravertovaní jedinci mají více příležitostí pro sociální interakce a tudíž i více zkušeností, protože jsou i přesnější při dekódování neverbálních i verbálních projevů druhých (Funder, 1995).
4. *Zvolte metody.* Rozhodněte se, které metody (plurál!) použijete k získání konvergentní validity uchazečových zkušeností a dovedností důležitých pro příslušnou práci (např. strukturované interview, třídění došlé pošty, výkonové testy).
5. *Zvolte situace, které poskytnou o kandidátovi „dobré informace“.* Naplánujte situace, které využijete k získání určitého stupně konvergentní validity o uchazečově osobnosti (např. potenciál pro kontraproduktivní chování v práci, vhodnost pro určitou pozici, chování v rámci organizace atd.). Je nutné mít na paměti, že čím více bude interview nestrukturované (např.

během oběda, během prohlídky společnosti, s ostatními kolegy při procházení chodbami) a čím více kolegů se s kandidátem setká, tím bude konvergentní validita vyšší. Kandidáti, kteří něco skrývají, se tak nakonec prozradí, neboť v nestrukturované situaci snadno ztratí kontrolu. Tím, že máme během náborového procesu k dispozici více tazatelů, můžeme snadněji odhalit varovné signály, které chování uchazeče může vykazovat a které tak s více lidmi lépe odhalíme.

Samotné Interview:

1. *Prvek překvapení.* Uchazečům by ideálně nemělo být sdělováno příliš mnoho podrobností o tom, co je během pohovoru čeká (např. zda půjde o strukturovaný či nestrukturovaný formát, testování bezúhonnosti). Prvek překvapení možná zaskočí i toho nejlepšího herce a odhalí skutečnou pravdu či talent.
2. *Klamavý životopis.* Během strukturovaného pohovoru mějte uchazečův životopis k dispozici (nebo ještě lépe je zajistit přítomnost třetí osoby) kvůli kontrole alespoň markantních rozdílů mezi tím, co kandidát říká a tím, co uvádí v životopise.
3. *Standardizované hodnotící formuláře.* U strukturovaných i nestrukturovaných interview používejte standardizované hodnotící formuláře, kde můžete porovnávat výsledky u jednotlivých kandidátů.
4. *Naladění na dva kanály najednou.* Tazatelé musí být připraveni a schopni zvládat více úkolů najednou během pohovoru s uchazečem. Nejenže musí vést interview a klást otázky, ale zároveň se musí vyladit na uchazečovy verbální i neverbální reakce. Všímejte si zejména podání ruky, očního kontaktu, postoje, náznaky aktuálního stavu (např. nervózní záškuby, třes či sebevědomý manýrismus).

Po pohovoru:

1. *Zpětná vazba kandidátovi.* Informujte uchazeče co možná nejdříve o výsledku pohovoru (např. týden po interview). Mějte na paměti, že i negativní zpětná vazba je lepší než žádná. To, jak uchazeči vnímají vaši organizaci, ať již byli přijati či nikoli, se vám může vrátit různými kanály.
2. *Shromážděte zdroje pro svůj úsudek.* V nejrůznějších hodnoceních, testech a doporučeních hledejte nějaký vzorec, společnou věc. Soustřeďte se také na anomálie a varovné signály (ty mohou být psány pouze náznakem, například v doporučujících dopisech od minulých zaměstnavatelů. Mějte tedy oči otevřené).
3. *Využijte veškeré zdroje.* Pokud máte pocit, že jste vyčerpali veškeré zdroje, hodnocení a doporučení a ty směřují jedním směrem, pak jste správně prošli procesem interview.

Jak je vidět, zorganizovat a provést správně pohovor není jednoduchá záležitost. Pokud chcete zajistit, aby se vám vaše investice do nového zaměstnance vrátila, správně provedené interview je vaše nejlepší šance. Výzkumníci i lidé z praxe neustále spolupracují na vytvoření nejefektivnějšího interview. A ačkoli je tato cesta vystavena neustálým změnám, začíná být již velmi dobře osvětlena.

5. TESTY KOGNITIVNÍCH SCHOPNOSTÍ

Kognitivní schopnost či testování inteligence se obecně považuje „za nejpraktičtější příspěvek psychologie lidstvu (např. Cronbach, 1960). Spearmanova sto let stará přednáška „Obecná inteligence, objektivní určování a měření“ znamenala prvotní impuls, který obrátil pozornost směrem ke konstruktu kognitivní schopnosti (Evers et al., 2005).

Kognitivní schopnost jako konstrukt je jedinečná v tom, že sto let vědeckého výzkumu ukázalo, že dokáže predikovat širokou škálu důležitých projevů chování – školní prospěch, zdravotně protektivní chování (health-related behaviour), morální přečiny, socioekonomický status, rasové předsudky, rozvod, sklon k úrazům, postavení v práci či dokonce smrt. Kognitivní schopnost je patrně tím nejdůležitějším prvkem určujícím individuální rozdíly v pracovním výkonu (Evers et al., 2005). Její široká společenská hodnota je nepopiratelná. Přesto má kognitivní testování v dějinách psychologických věd protichůdnou minulost. Nicméně, velké množství dat sesbíraných v rámci aplikované psychologie potvrzuje pragmatickou užitečnost testů kognitivních schopností. Trvalost a užitečnost tohoto konstruktů potvrzuje i skutečnost, že testy kognitivních schopností se užívají jako prediktory v rámci výběru zaměstnanců již zhruba posledních sto let.

Cílem této kapitoly je nastínit přehled využití testů kognitivních schopností v kontextu výběru zaměstnanců.

5.1 Definice

Od přelomu milénia se objevila celá řada vynikajících studií na téma inteligence v práci. Větší a lepší sady údajů, sofistikované metody multivariační statistiky a konstruktivistické výzkumné otázky měly za následek to, že dnes máme k dispozici dostatečné množství studií prediktorů pracovního chování založených na kognitivních schopnostech a že množství těchto studií umožňuje provést metaanalýzu (Cartwrightová a Cooper, 2008). Základním závěrem mnoha odborníků v této oblasti je v podstatě toto: u náročných pracovních pozic, zvláště pak na úrovni vyššího vedení společnosti, je inteligence jediným nejlepším prediktorem úspěšného vykonávání práce, který měří individuální rozdíly. Následují tři citáty autorů nejvýznamnějších studií:

Existuje velké množství dokladů o tom, že všeobecná kognitivní schopnost je velmi důležitá pro celou škálu pracovních pozic a prostředí a že měření všeobecné kognitivní schopnosti představují zřejmě nejlepší prediktory výkonu. Vztahy mezi schopností a výkonem jsou v podstatě lineární a korelace mezi všeobecnou kognitivní schopností a výkonem se zdá být stejná napříč různými pracovními pozicemi, které se významně liší svým obsahem. Existují rovněž doklady o tom, že korelace

mezi schopnostmi a výkonem se zvyšuje se zvyšující se složitostí vykonávané práce, avšak uvádí se již jen několik dalších významných moderátorů korelace mezi schopnostmi a výkonem. A konečně, význam specifických schopností (definovaných jako faktory nesouvisející s g-faktorem) pro predikci výkonu či výsledků školení budou zřejmě jen nepatrné. (Murphy, 2002, s. 175)

Vezmeme-li v úvahu obrovské množství výzkumných dokladů o tom, že existuje silná vazba mezi všeobecnou kognitivní schopností a pracovním výkonem, není ani logicky možné, aby se psychologové práce věnovali seriózní diskuzi o tom, zda je tato všeobecná kognitivní schopnost důležitá pro pracovní výkon. Nicméně, i kdyby tyto doklady v psychologii práce neexistovaly, závěry výzkumu diferenciální psychologie týkající se podstaty a korelátů všeobecné kognitivní schopnosti potvrzují, že všeobecná kognitivní schopnost silně koreluje s pracovním výkonem. Z pohledu světa, ve kterém bychom rádi žili – a rádi si myslíme, že v něm žijeme – nejsou zjištění výzkumu všeobecné kognitivní schopnosti to, v co většina lidí doufala a nejsou tudíž vítána. My však chceme i nadále zůstat vědeckým oborem. Nemůžeme odmítat, o čem víme, že je pravda ve prospěch toho, co bych rádi za pravdu měli. (Schmidt, 2002, s. 187)

...užitečnost „g“ spočívá v tom, že g (tj. vyšší úroveň g) má význam pro nejrůznější druhy práce a pracovní zkušenosti, avšak i proto, že se jeho význam zvyšuje a) se zvyšující se složitostí práce, b) s tím, za čím klíčovější se uvažované výkonnostní kritérium považuje, c) s tím, čím objektivněji je výkon měřen (např. vzorky práce raději než hodnocení nadřazeným). Prediktivní validita se pohybuje v rozsahu od 0,2 do 0,8 u civilních zaměstnání, s průměrem okolo 0,5. U vojenských pozic střední úrovně se validita pohybuje mezi 0,3 a 0,6. To jsou dosti vysoká čísla. Pro ilustraci, testy s touto úrovní prediktivní validity by znamenaly 30 až 60% z celkové úrovně výkonu pracovníků realizovaného použitím testů s perfektní validitou oproti náhodnému výběru. (Gottfredsonová, 2003, s. 309).

V posledních pěti letech se objevila celá řada vynikajících metaanalýz, studií a debat o roli testování inteligence v práci (Viswesvaran a Ones, 2002). Odborníci, kteří zkoumají vztah mezi kognitivní schopností a pracovním výkonem, se již bezpočtukrát shodli na několika základních věcech. Za prvé, validita se pohybuje okolo 0,3 až 0,5 a je vyšší u školení než u pracovního výkonu. Za druhé, validita se zvyšuje se složitostí práce, ale rovněž má obecnější platnost napříč různými zeměmi, kritérii, pracovními pozicemi, pracovními prostředními a obory. Za třetí, inteligence je jednoduše nejlepším prediktorem celkového pracovního výkonu a výcviku (platí i pro specifické úkoly). Za čtvrté, prediktivní validita testů se zvyšuje s tím, jak se zvyšuje náročnost práce. Za páté, měření velmi specifických schopností (např. verbálních nebo numerických) nemá žádný zvláštní efekt oproti obecné inteligenci či měření mentálních schopností.

Gottfredsonová (2003) tvrdí, že život sám o sobě je baterií mentálních testů, protože s sebou nese nutnost řešit nejrůznější problémy a vykonávat nejrůznější úkoly. Pracovní pozice stejně jako dobré psychometrické testy inteligence obsahují celou řadu úkolů, které jsou hodnoceny na základě přijatého standardu. Čím náročnější je práce, tím bystřejší musejí lidé být. Pracovní pozice fungují jako „mentální testy s různým nábojem g“, neboť rozdíly mezi pracovníky v pracovním výkonu zároveň měří jejich rozdíly v inteligenci. Skutečnost, že jsme inteligentnější nám dává konkurenční výhodu při výkonu klíčových odborných úkolů, které od nás práce vyžaduje. Tvrdí dále, že lepší znalosti a rozsáhlé pracovní zkušenosti mohou někdy zastínit nižší úroveň inteligence, ale nemohou ji nikdy vykompenzovat. Bystřejší zaměstnanci využívají minulé zkušenosti a znalosti efektivněji a účinněji řeší nové problémy.

V celé řadě velice důležitých, kritických a obsáhlých esejí představila Gottfredsonová přesvědčivé důvody, proč měřit obecnou inteligenci (g) a přihlížet k ní při každodenním manažerském rozhodování. Ve svém výzkumu došla k celé řadě důležitých závěrů:

1. Prediktivní validita inteligence je všudypřítomná. Ve všech pracovních pozicích a při všech hodnoceních úspěchu je inteligence velmi důležitá.
2. Prediktivní síla inteligence se zvyšuje s náročností a složitostí práce. Čím více je práce odborně a intelektuálně náročnější, tím důležitější je inteligence pro její úspěšné vykonávání.
3. Validita inteligence je vysoká v porovnání s jinými faktory, jakými jsou například osobnost, zvláštní schopnosti nebo profesní zájmy.
4. Markantnější rozdíly mezi jedinci se výcvikem nestírají (méně dobří se zlepší a dobří zůstávají víceméně na stejné úrovni). Tyto rozdíly se však mohou zvyšovat. Inteligence je hlavním zdrojem trvalých, významných rozdílů v pracovním výkonu.
5. Jak lidé stoupají po pracovním žebříčku, vyžaduje se od nich vyšší úroveň inteligence. Zaměstnání přitahují jedince se širokou škálou IQ, kteří tato zaměstnání i vykonávají. Nicméně, zaměstnanci představují mnohem homogennější skupinu než uchazeči o práci. Zdá se však, že existují určité úrovně minimálního IQ, které se spolu s pracovní úrovní neustále zvyšují.
6. Vyšší inteligence představuje také vyšší vzdělavatelnost. To znamená, že inteligence predikuje schopnost jedince učit se = vzdělavatelnost.
7. Základem inteligence v práci je schopnost vypořádat se se složitostí, která je individuální schopností získávat, aplikovat, organizovat, rozpoznávat, vybírat a aktualizovat příslušné pracovní informace. Jinými slovy, s informacemi mentálně manipulovat.
8. Složitost je klíčovým prvkem na pracovišti. Je hlavním rozlišujícím faktorem mezi pracovními pozicemi. Jde hlavně o zpracování informací.
9. Tím, jak se sociální, kulturní a pracovní život komplikuje, zvyšuje se nevyhnutelně i role inteligence.
10. Tam, kde mají lidé málo času i schopnosti učit se, je nejlepší zaměřit se na školení specifických dovedností.

Gottfredsonová (2002) se domnívá, že je pro personální psychology a manažery naprosto zásadní, aby porozuměli roli inteligence v pracovním prostředí. V jedné ze svých prací nastiňuje skutečnou důležitost faktoru *g* v pracovním prostředí (Gottfredsonová, 2002, s. 44-6). Tvrdí, že vyšší úrovně *g* vedou k vyšším úrovním výkonu ve všech zaměstnáních a všech dimenzích výkonnosti. Průměrná korelace IQ skóre s celkovým pracovním výkonem je 0,5 (očištěno od statistických artefaktů).

Dále pak jsou účinky *g* lineární: postupné zvýšení *g* vede k postupnému zvýšení pracovního výkonu. Stejně důležitý je i fakt, že význam vyšších úrovní *g* se neztrácí ani s delší praxí. Je jasné, že *g* predikuje pracovní výkon lépe u složitějších prací. Faktor *g* predikuje objektivně měřený výkon (buď znalost práce, nebo vzorek práce) lépe než subjektivně hodnocený výkon (např. hodnocení nadřízeným).

Přestože je spousta lidí přesvědčena o opaku, specifické mentální schopnosti (např. prostorové, mechanické nebo verbální), jsou již jen nepatrným příspěvkem, nad rámec *g*, k predikci pracovního výkonu. Avšak je známo, že specifické mentální schopnosti (např. administrativní) mohou někdy úspěšně přispět k predikci, ale pouze u určitých typů práce (Cartwrightová a Cooper, 2008).

V práci predikuje *g* mnohem lépe klíčový výkon než nekognitivní vlastnosti, jako například profesní zájmy a různé osobnostní rysy. Podobně pak predikuje *g* většinu dimenzí výkonu, které nejsou klíčové (například osobní disciplína) méně dobře, než nekognitivní rysy osobnosti a temperamentu. Různé nekognitivní rysy užitečně doplňují *g* v různých pracovních pozicích, například osobnostní rys svědomitost/pečlivost.

Cartwrightová a Cooper (2008) tvrdí, že *g* ovlivňuje pracovní výkon spíše nepřímým, že ovlivňuje specifické znalosti související s prací. Tvrdí dále, že přímý vliv *g* na pracovní výkon se zvyšuje, pokud je práce méně rutinní, proškolení či výcvik není kompletní a pracovníci se mohou spoléhat více na svůj úsudek. Specifické znalosti související s prací predikují zpravidla pracovní výkon velmi dobře, stejně jako *g* u zkušených pracovníků.

Praxe predikuje výkon hůře, neboť všichni zaměstnanci jsou dříve či později zkušenější. Naproti tomu vysoké úrovně *g* zůstávají i nadále výhodou, bez ohledu na délku praxe. Praxe také predikuje pracovní výkon hůře s tím, jak vzrůstá složitost a náročnost práce, což je přesný opak toho, co platí pro *g*. Podobně jako u obecné psychomotorické schopnosti na praxi záleží nejméně tam, kde jedincům a organizacím záleží nejvíce na *g*.

Jak již bylo řečeno, pro Gottfredsonovou je celý život jednoduše baterií mentálních testů. V tomto smyslu souvisí vyšší inteligence s většinou výhod v životě. Lépe placené, náročnější a společensky žádoucí zaměstnání zastávají lidé s vyššími hodnotami IQ. Inteligence poskytuje konkurenční výhodu důležitou pro pracovní výkon, zvláště v zaměstnáních, která jsou odborně náročnější. Inteligence znamená velkou, avšak nikoli rozhodující výhodu. Inteligence má na kariéru velký kauzální vliv.

5.2 Postoje k testování kognitivních schopností

Přestože je důležitost kognitivních schopností všeobecně uznávána, existují k používání testů kognitivních schopností různé postoje. Celá řada studií se zabývala reakcemi uchazečů na nejrůznější metody výběru personálu, včetně testů g-faktoru (GMA – General Mental Ability – všeobecné mentální schopnosti) a specifických schopností v různých zemích (Evers et al., 2005). Testy kognitivních schopností byly uchazeči, jakož i celkovou populací, hodnoceny středně příznivě. Hodnocení spravedlnosti metod výběru mohou být silně ovlivněna tím, jak uchazeči vnímají souvislost mezi prací a použitými nástroji k výběru vhodného uchazeče pro tuto práci. Celkově vzato jsou uchazeči hodnoceny příznivěji (tzn. jako spravedlivé a validní) výběrové nástroje s jasnou návazností na příslušnou práci (např. testy vzorků práce a simulace práce), jakož i ostatní nástroje, u kterých je vnímání jejich souvislosti s prací vysoké (např. assessment centra, interview), v porovnání s testy kognitivních schopností formou tužka-papír (Marcus, 2003). Mnoho výběrových metod je kritizováno kvůli tomu, že mají omezenou souvislost s pracovní pozicí. Testy vzorků práce se snaží do výběrové metody začlenit prvek realismu tím, že co nejvíce simulují skutečné podmínky, ve kterých budou jednotlivci vykonávat svou práci. Tyto testy zkoumají, jak si během těchto simulací jednotlivci vedou. Simulace se mohou lišit mírou, do jaké souvisejí s psychologickou a fyzickou realitou (Arnold, 2007). Lounsbury, Borrow a Jensen (1989) zjistili ve svém telefonním výzkumu mezi 546 účastníky, že pozitivní postoje k pracovní diagnostice se zvyšují, pokud je uchazečům sděleno, jak test souvisí s pracovním výkonem. Podobně je tomu i u položek testu, které jsou specifitější a konkrétnější. U těch vnímají uchazeči větší souvislost s prací než u abstraktních testů (Evers et al., 2005).

5.3 Četnost výskytu testů kognitivních schopností při výběru zaměstnanců

Ačkoli existují důkazy o tom, že hodnocení přijatelnosti testů kognitivních schopností vykazují jistou stabilitu napříč různými zeměmi (Anderson et al., 2001), rozsah jejich použití se značně liší. Salgado, Viswesvaran a Ones (2001) shrnuli nejnovější studie organizací v USA, Kanadě, Austrálii a Evropě. Poměr společností, které využívají testy kognitivních schopností jako nástroje výběru zaměstnanců se pohyboval od 10% až po 70% zkoumaných organizací. Salgado a Anderson (2002) vyhodnotili dostupné studie z Evropy a sestavili pořadí evropských zemí a USA podle četnosti využívání kognitivních testů. Výsledky překvapivě ukázaly, že testy se využívají méně ve Spojených státech než v celé řadě evropských zemí (USA byly na 15. místě z 18 zemí, jejichž data byla k dispozici). Toto zjištění připisují možnému účinku právě probíhající diskuse ohledně skupinových rozdílů v kognitivních schopnostech a výslednému negativnímu dopadu, který je ve Spojených státech

markantnější než v Evropě. S výsledky takové studie je však nutno nakládat opatrně. Jak Salgado a Anderson (2002) zdůrazňují, rozdíly v četnosti využívání testů se významně liší podle úrovně skupiny uchazečů (např. absolventi a manažeři oproti obecnějšímu výběru). Značné rozdíly se rovněž ukázaly v použití testů obecných kognitivních schopností oproti testům specifických schopností. Studie rovněž ukázala, že testy specifických schopností jsou využívány častěji než testy všeobecné mentální schopnosti (g-faktor). Lze to přičíst skutečnosti, že u testů specifických schopností je vnímána vyšší souvislost s pracovní rolí než u testů měřících všeobecné kognitivní schopnosti. Zdá se, že testy kognitivních schopností se používají v různých zemích, avšak četnost jejich využití v porovnání s ostatními výběrovými nástroji je disproporčně nízká, uvažíme-li jejich nesrovnatelně vyšší prediktivní validitu (Evers et al., 2005). Na druhou stranu při zvažování praktického využití testů v organizacích mohou mít testy specifických schopností větší zdánlivou validitu a v kontextu výběrového řízení vyvolávat pozitivnější reakce kandidáta (Arnold, 2007).

5.4 Nové přístupy k inteligenci

Snaha probádat nomologickou síť oblasti kognitivních schopností přivedla výzkumníky nejen ke studiu faktorové struktury konstruktů inteligence, ale také k návrhu několika nových inteligencí, které by vysvětlily rozdíly v chování, které dosud vysvětleny nebyly. Tyto nově navržené konstrukty se liší nejen oblastí působnosti, ale i v kvalitě metodologie, se kterou byly vytvořeny a množstvím dat, která podporují tvrzení o jejich užitečnosti. Vědecká zvědavost je pouze jedním z důvodů zkoumání oblasti tohoto konstruktů. Druhým je nespokojenost společnosti se standardizovaným testováním kognitivních schopností (Evers et al., 2005). Gottfredsonová (2003) tvrdí, že nejúspěšnějšími zastánci nových konkurenčních konstruktů jsou ti, kteří těží z „obecné preference rovnostářské plurality inteligencí... a z neochoty být hodnocen, označován a rozškatulkován záhadnými a nevyzpytatelnými testy“ (s. 392). Je proto nanejvýš důležité důkladně vyhodnotit tyto nově navrhované konstrukty nejen z hlediska jejich face validity (zjevné či zdánlivé validity), ale rovněž z hlediska jejich prediktivního významu, divergentní a konvergentní validity u všeobecné mentální schopnosti a specifických schopností, jakož i psychometrické kvality těchto nástrojů.

5.4.1 Praktická inteligence

Jednou z nově navrhovaných inteligencí, o které se tvrdí, že je schopna předvídat jak pracovní výkon, tak každodenní život, je inteligence praktická. Její hlavní součástí je tzv. tacitní znalost (implicitní, neuvědomovaná, skrytá znalost), tj. „procedurální znalost, kterou se každý učí v každodenním životě, která není vyučována a často zatím ani verbalizována“ (Sternberg et al., 2000,

s. 111). Většinou se chápe jako zvnitřněný hrubý odhad toho, jak se v určitých situacích chovat a údajně je i mocným prediktorem úspěchu jedince v určitých prostředích (Sternberg, 2000). Praktická inteligence se údajně liší od všeobecné mentální schopnosti a tacitní znalost je prý více než pouhá znalost pracovní.

Sternberg et al. tvrdí, že „tacitní znalost se zvyšuje zpravidla se zkušenostmi, ale není pouhým zástupcem zkušeností; testy tacitních znalostí měří samostatný konstrukt, který tradiční abstraktní testy inteligence neměří; skóre v testech tacitních znalostí představují obecný faktor, který, jak se zdá, koreluje v nejrůznějších oblastech; a konečně, testy tacitních znalostí predikují výkon v celé řadě oblastí a jsou srovnatelné s testy IQ“ (Sternberg et al., 2000, s. 161). Přestože tento výzkum probíhá již více než dvě dekády, existuje jen málo dat, která podporují konstrukt praktické inteligence, a setkáme se s ním jen v několika málo pracovních oblastech. Primární studie navíc pracují s malými a nereprezentativními vzorky.

Užitečnost jakéhokoli konstruktů je především funkcí inkrementální validity, kterou jeho měření přidají k již existujícím a používaným měřením ostatních konstruktů. Inkrementální validita bude funkcí jak prediktivní validity nového konstruktů, tak absence přesahu nového konstruktů do konstruktů již existujících (divergentní validita). Dilchert a Ones (2004) zveřejnili metaanalytický odhad skutečné korelace skóre mezi praktickou inteligencí a všeobecnou mentální schopností, jejíž koeficient činil 0,58, což znamená, že se oba konstrukty dosti překrývají. Rovněž to znamená, že inkrementální validita přidaná nad rámec testů kognitivních schopností (s převahou faktoru g) pro predikci pracovního výkonu bude u testů tacitních znalostí okolo 0,03. A to již zpochybňuje, zda je nadšení vyvolané praktickou inteligencí oprávněné.

5.4.2 Emoční inteligence

V současné době existují dva pohledy na emoční inteligenci. Jeden popisuje emoční inteligenci jako rys či vlastnost osobnosti. Tak, jak je emoční inteligence chápána touto myšlenkovou školou, nemá žádnou souvislost s obecnou inteligencí. Druhý pohled předpokládá, že emoční inteligence je (1) určitá forma inteligence, (2) lze ji spolehlivě měřit, a (3) odlišuje se výrazně od osobnosti. První pojetí se spoléhá na subjektivní sebehodnocení (self-report measures), zatímco druhé pojetí využívá hodnocení za pomoci postupů založených na úkolech (Petrides a Furnham, 2000). Zajímavé rovněž je, že měření založená na úkolech a sebehodnocení vykazují jen malou korelaci (Evers et al., 2005). Z přístupu definujícího emoční inteligenci na základě schopností vystupuje konstrukt, který vykazuje vůči osobnosti diskriminační validitu a středně vysokou konvergentní validitu s kognitivními schopnostmi (Caruso et al., 2002). V metaanalytickém výzkumu konstruktů emoční inteligence zjistili Van Rooy a Viswesvaran (in Evers et al., 2005) korelační koeficient 0,33 mezi měřeními emoční inteligence založenými na schopnostech a všeobecnou mentální schopností. Na

základě metaanalyticky získaného odhadu validity emoční inteligence pro predikci pracovního výkonu (operační validita = 0,24, $N = 2\,652$; Van Rooy a Viswesvaran; in Evers et al., 2005), není tudíž pravděpodobné, že by nástroje měření emoční inteligence přinesly nějakou výraznou inkrementální validitu nad rámec měření všeobecné mentální schopnosti v pracovním prostředí.

6. OSOBNOST JEDINCE V PRÁCI

Funder (2001) definoval osobnost jako „charakteristické vzorce myšlenek, emocí a chování jedince, spolu s psychologickými mechanismy – skrytými či nikoli – za těmito vzorci“ (s. 2). Charakteristické vlastnosti osobnosti jsou tedy individuální rozdíly (tj. rysy), které jsou svou podstatou psychologické, přestože může být velmi obtížné izolovat a měřit psychologické mechanismy, které tvoří základ těchto rysů (Saucier a Goldberg, 2003). Je těžké si představit výsledek práce člověka, který by nebyl ovlivněn jeho charakteristickými vzorci myšlenek, emocí a chování. Výzvou pro výzkumníky, kteří se zajímají o popis, vysvětlení a predikci chování jedinců v práci, je přesně identifikovat a měřit osobnostní rysy, které ovlivňují výsledky, které nás zajímají.

Mount, Barrick a Ryan (2003) rozdělili individuální pracovní výsledky ovlivněné osobností člověka do dvou kategorií: (1) postoj (*attitude*, tj. spokojenost s prací, „Vykonáváte svoji práci rádi?“); a (2) výkonnost (tj. uspokojivost, „Jste schopni práci vykonávat?“). Postoje mají jak složku afektivní (úroveň pozitivních či negativních pocitů) tak kognitivní (myšlenky a přesvědčení) [Weiss, 2002]. Příklady pracovních postojů jsou pracovní spokojenost, pocit odpovědnosti vůči organizaci, přijetí cílů a hodnot organizace za své (*organizational commitment*) a spokojenost s kariérou. Postoje nás nezajímají pouze ve vztahu k výsledkům práce samotným. Mají vztah i k výsledkům, které mají přímý vliv na úspěch organizace, jako například pracovní výkon, obrat, produktivitu.

Výkonnost je definována jako chování, které souvisí s cíli organizace a které lze měřit, pokud jde o úroveň toho, jak jedince k těmto cílům přispívá (Campbell, 1990). Výkonnost (*performance*) lze odlišit od efektivnosti, účinnosti (*effectiveness*), která je vlastně sumou výsledků výkonnosti, kterou mohou ovlivňovat i jiné faktory než individuální výkon (např. objem tržeb). Výsledky výkonnosti, které nás v této kapitole budou zajímat, jsou aspekty individuální pracovní výkonnosti (např. *task performance*, *citizenship performance* a *adaptive performance*, viz dále) a kontraproduktivní pracovní chování (např. krádeže, absentérství, závislost na drogách či alkoholu). *Task performance* – provedení úkolu, označuje chování zaměstnance, které přímo souvisí s přeměnou zdrojů organizace do výrobků či služeb, které organizace vytváří. *Citizenship performance* – označuje dobrovolné činnosti zaměstnanců, které mohou, ale nemusejí být odměňovány, a které mají přínos pro organizaci v tom, že zlepšují celkovou kvalitu pracovního prostředí. Mohou mít dvě podoby: (1) interpersonální – nápomocnost, zdvořilost, férovost; (2) organizační – hlas (vyslovení názoru), *civic virtue*¹⁷, podpora.

Cílem této kapitoly je nastínit procesy, prostřednictvím kterých ovlivňuje osobnost pracovní výstupy. Nejprve se podíváme na nejznámější osobnostní konstrukty, se kterými se můžeme setkat v literatuře zabývající se osobností v práci. Dále se zaměříme na měření osobnosti ze dvou hledisek: (a) problémy spojené s různými metodami měření; a (b) jak úroveň měření a alternativní osobnostní

¹⁷ **Civic virtue** - aktivní angažovanost, zájem a účast na životě organizace

taxonomie ovlivňují vztah mezi osobností a pracovními výstupy. Dále nás budou zajímat modely, které popisují procesy související s korelacemi mezi osobnostními rysy a postoji.

6.1 Osobnostní konstrukty

Pokroky na poli vymezování konstruktů osobnosti významně posunuly v posledních 20 letech i výzkum osobnosti v pracovním prostředí. Pětifaktorový model osobnosti Big Five jako prostředek kategorizace tisíců existujících osobnostních rysů je jedním z hlavních důvodů, proč se v pracovním prostředí začal zájem opět soustřeďovat na osobnost (Cartwrightová a Cooper, 2008). Modelu Big Five se využívalo v klíčových meta-analýzách (např. Barrick a Mount, 1991), které změnily pohled mnoha psychologů na validitu osobnostních testů a usnadnily tak následný vzestup výzkumů osobnosti v pracovním prostředí (Morgeson et al., 2007). Ostatní osobnostní taxonomie, jakož i výzkum individuálních rysů, znamenaly přínos v identifikaci a měření osobnostních rysů, které souvisejí s pracovními výstupy (Ones et al., 2007).

Chceme-li se zabývat rolí, kterou osobnost hraje v ovlivňování pracovních výsledků, je nutné oblast osobnostních rysů nějakým způsobem uspořádat. Jako základ nám zde poslouží dva přístupy: (a) modely, které se odvozují od lexikálních přístupů; a (b) nomologické web klastrování.

6.1.1 Lexikální modely osobnosti

Pětifaktorový model osobnosti Big Five je v současné době nejznámějším a nejpoužívanějším osobnostním dotazníkem (Walsh a Eggerth, 2005). Ačkoli jeho kritici tvrdí, že je Big Five nedostatečně komplexní a nadměrně heterogenní (Hough a Schneider, 1996), je všeobecně přijímán jako smysluplný popis struktury osobnosti (Mount et al., 2006). Tento pětifaktorový model byl identifikován pomocí faktorových analýz nejrozmanitějších osobnostních dotazníků, včetně těch, které k měření využívají adjektivních deskriptorů (Goldberg, 1992), a dotazníků, u kterých byly položky vytvořeny na základě stejné lexikální tradice (Costa a McCrae, 1992). Popularitu modelu Big Five jako uceleného modelu osobnosti pomohly rozšířit série studií, které provedli Costa a McCrae v 80. a 90. letech a které ukázaly, že faktory tohoto modelu pokryjí většinu osobnostních rysů, které jsou identifikovány ostatními existujícími osobnostními dotazníky (Ashton a Lee, 2005). V našich podmínkách se modelu Big Five rozsáhle věnuje PhDr. Martina Hřebíčková, Dr., DSc.

Odborníci na osobnost se při charakteristice modelu Big Five liší. Malá shoda panuje všeobecně, pokud jde o počet a uspořádání podkategoriálních subškál. Historicky pak lze vysledovat značné rozdíly při snahách pojmenovávat jednotlivé faktory. V současné době můžeme vysledovat jejich ustálené pojmenování – Extraversion (Extraverze), Agreeableness (Přívětivost),

Conscientiousness (Svědomitost), Emotional Stability (Emocionální stabilita) a Openess to Experience (Otevřenost ke zkušenosti) [Walsh a Eggerth, 2005]. Nejvíce se diskutuje o posledním jmenovaném faktoru, což se odráží i v jeho alternativním označování. Kromě zmíněné Otevřenosti ke zkušenosti se můžeme setkat i s označením *kultura, intelekt, imaginace* či *autonomie*.

V celé řadě jazyků přináší nejnovější lexikální výzkum doklady o existenci šesti osobnostní dimenzí, nikoli pouze pěti. Ashtonův a Leeův (2005) model HEXACO obsahuje tři faktory analogické s faktory modelu Big Five, a sice Extraverze (X), Svědomitost (C) a Otevřenost ke zkušenosti (O). Emocionalita (E) a Přívětivost (A) jsou v modelu HEXACO obměnami Emocionální stability a Přívětivosti v modelu Big Five. Šestým faktorem modelu HEXACO je Honesty-Humility (Čestnost-Skromnost), který je definován přídavnými jmény upřímný, férový a nenáročný oproti vychytralý, hrabivý a neskromný. Model HEXACO se ukázal jako užitečný pro pochopení validity testů integrity a do budoucna se může stát hodnotnou součástí výzkumů osobnosti v práci (Ashton a Lee, 2005).

6.1.2 Nomologické web klastrování

Lexikální taxonomie jsou založeny na vzájemných vztazích osobnostních rysů mezi sebou. Naproti tomu, nomologické web klastrování bere v úvahu také vztah osobnostních rysů s ostatními proměnnými. Houghová a její kolegové tvrdí, že korelované osobnostní rysy by měly patřit do stejného konstruktu pouze tehdy, když mají podobné vzorce vztahů s ostatními proměnnými (Houghová et al., 1996). Tak například, Houghová (1992) ukázala, že spolehlivost a důkladnost, které se často považují za stránky Svědomitosti, korelují různě s celou řadou kritérií. Na základě tohoto empirického důkazu došla k závěru, že faktor modelu Big Five, Svědomitost, je příliš heterogenní a široký. Aplikací metody nomologického web klastrování při revizi literatury, vytvořili Houghová a Ones (2001) pracovní taxonomii osobnostních proměnných.

6.1.3 Ostatní rysy

Jiný směr výzkumu zabývající se osobností na pracovišti se zaměřil na rysy, které souvisejí s rysy v jiných osobnostních taxonomiích, ale zároveň se dají od nich odlišit. Například: zásadní sebehodnocení jsou „klíčovými hodnoceními, které provádějí jedinci sami o sobě a své sebehodnotě“ (Judge et al., 2000, s. 237). Obsahem tohoto konstruktu jsou čtyři rysy, u kterých meta-analýzy odhalily vysokou souvislost (Judge et al., 2000): (a) sebeúcta (selfesteem), (b) self-efficacy¹⁸, (c) locus

¹⁸ **Self-efficacy** - vnímaná osobní účinnost a zdatnost, přesvědčení o vlastních schopnostech a dovednostech, víra ve vlastní mohoucnost

of control¹⁹ a (d) emocionální stabilita. Výzkum naznačuje, že tyto čtyři rysy mají souvislost s modelem Big Five, ale zároveň se dají od něho odlišit (Bono a Judge, 2003). Ačkoli je potřeba provést ještě další výzkumy, abychom plně porozuměli podstatě těchto vnitřních sebehodnocení, ukázalo se, že tento rys je hodnotným konstruktem pro predikci a pochopení výsledků organizace.

Podobným způsobem se několik výzkumníků zabývalo konceptem proaktivní osobnosti a jejím vlivem na pracovní výstupy. Proaktivní osobnost odráží individuální rozdíly v přirozeném sklonu jednat a měnit své prostředí (Seibert et al., 1999). Výzkumy sebehodnocení a proaktivní osobnosti jsou příklady možností, jak získat hodnotné informace při studiu rysů nad rámec modelu Big Five.

6.2 Měření osobnostních rysů

Převážná část výzkumu i praxe v oblasti osobnosti v práci se spoléhá na měření osobnosti založeném na subjektivních výpovědích o sobě (self-report). Hlavním předmětem kritiky v jejich používání pro výběr nových zaměstnanců je skutečnost, že mohou být zkreslovány. *Faking* označuje záměrnou stylizaci zkreslováním pravdivých údajů o sobě za účelem ovlivnění vnímání vlastní osoby ostatními a s tím spojené zisky a výhody (získání práce apod.). Existuje celá řada výzkumů, které se zabývají otázkou četnosti výskytu fakingu a jeho vlivu na kritériální validitu. Tyto výzkumy naznačují, že faking je závažným problémem v testování osobnosti.

6.2.1 Faking

Jedním ze sporných bodů je rozsah, jakým faking ovlivňuje validitu osobnostních testů. Hlavním problémem je otázka, zda faking posouvá primárně skóry směrem nahoru napříč celou distribucí osobnostních testů – tzn. zvyšuje střední hodnoty skóru, ale nemá vliv na pořadí respondentů – či zda má za následek významné změny v pořadí respondentů. Změny středních hodnot skóru by neměly vliv na kritériální validitu. Změny v pořadí však ano. Mezi dva nejběžnější přístupy k hodnocení toho, zda faking má vliv na validitu osobnostních testů patří využití škál dezirability ke korekci fakingu a komparace validit napříč skupinami s různou motivací ke zkreslování skutečnosti (Tett a Christiansen, 2007). Oba přístupy však mají závažné nedostatky, které omezují jejich schopnost poskytnout smysluplné informace o vlivu fakingu na validitu.

¹⁹ **Locus of control** - místo či centrum odkud je člověk převážně řízen, ovládán, manipulován - může být buď vnitřní (internalistické), tedy řízení vlastním svědomím, psychikou a osobností nebo vnější (externalistické), tedy primární řízení mimo vlastní svědomí, psychiku a osobnost

Za prvé, i mezi odborníky, kteří mají rozdílný názor na skutečnost, do jaké míry ovlivňuje faking kritériální validitu, panuje shoda v tom, že škály sociální desirability velmi dobře zachycují snahy o zkreslování informací. I kdyby byly vytvořeny lepší nástroje měření sociální desirability, matematické možnosti omezují schopnost těchto technik korigovat faking. Proto tento směr zkoumání může přinést jen málo informací o tom, zda faking ovlivňuje validitu testů osobnosti (Tett a Christiansen, 2007).

Za druhé, řízené studie zabývající se fakingem jsou kritizovány pro svoji nízkou externí validitu. Namítá se, že laboratorní studie, při kterých je účastníkům nařizováno zkreslovat odpovědi, mají za následek maximální pokusy o zkreslení odpovědí, čímž vlastně zkoumají jiné jevy než je lhaní uchazečů o práci v testech osobnosti (Ones et al., 2007). To jaksí omezuje význam studií, které zjistily, že podporou motivace ke zkreslování odpovědí tím, že poskytujeme různé výhody či vyzýváme účastníky, aby odpovídali, jako by se snažili získat práci, snižujeme validitu osobnostních testů (Tett a Christiansen, 2007).

Výsledky výzkumů zabývajících se lhaním uchazečů o práci jsou rozporuplné. Ačkoli mají uchazeči o práci v osobnostních dotaznících vyšší skóre než stávající zaměstnanci (Tett a Christiansen, 2007), není jasné, zda faking způsobuje významné rozdíly v pořadí mezi uchazeči. Někteří odborníci na osobnost došli k závěru, že faking má jen malý negativní vliv na kritériální či konstruktovou validitu testů osobnosti (Ones et al., 2007), zatímco jiní tvrdí, že faking oslabuje poněkud validitu osobnostních testů, avšak ty zůstávají i nadále užitečnými nástroji predikce pracovního výkonu (Tett a Christiansen, 2007). Pokud má však toto oslabení validity vliv na pořadí kandidátů, existuje rovněž možnost, že faking může mít i vliv na to, koho přijmeme. Někteří psychologové jsou znepokojeni používáním testů osobnosti pro nábor zaměstnanců, protože kandidáti, kteří své odpovědi nezkreslují, mohou být vytlačeni těmi, kteří tak činí. Jiní ovšem tvrdí, že schopnost zkreslovat a upravovat informace může mít s určitou prací jistou souvislost. Neschopnost zkreslovat v takových situacích informace o sobě může znamenat neschopnost chovat se sociálně adaptivním způsobem (Morgeson et al., 2007). Nebylo však potvrzeno, že by faking měl spojitost se sociální kompetencí či lepším pracovním výkonem (Tett a Christiansen, 2007). Meta-analýzy a rozsáhlé studie zjistily pouze zanedbatelně malé korelace mezi měřeními fakingu (např. sociální desirabilita a impression management) a hodnocením pracovního výkonu (Ones et al., 2007).

Shoda v této oblasti prozatím panuje v jednom: kvalitní metody odhalování a korekce fakingu nejsou v současné době k dispozici (Morgeson et al., 2007; Ones et al., 2007; Tett a Christiansen, 2007).

6.2.2 Ostatní metody hodnocení

Polemika ohledně možného zkreslování dotazníků typu self-report podněcuje zájem o jiné metody hodnocení osobnosti. Jednou z metod, která může, alespoň, částečně řešit problémy spojené s testy osobnosti založené na výpovědích o sobě sama, je dotazování se vrstevníků, kolegů, příbuzných apod. na osobnost konkrétního člověka. V porovnání se self-report údaji vykazují hodnocení pozorovatelů přijatelné hodnoty reliability, srovnatelné struktury faktorů, vyšší kritériální validitu i validitu inkrementální. I tak by bylo ovšem obtížné používat tento typ hodnocení pro účely náboru nových zaměstnanců, neboť i v tomto případě může být motivace zkreslovat údaje silná, zvláště pak, pokud má pozorovatel s cílovou osobou blízký vztah (Ones et al., 2007).

Další alternativou jsou testy podmíněného usuzování (tj. vymezené podmínkou, tzn. platí jen za určitých okolností, např. pan Novák je ženatý, má tedy manželku), které jsou založeny na předpokladu, že úroveň charakteristického rysu souvisí u jedince s tím, jak je určité chování vysvětlováno, jaký smysl mu je přikládán (James, 1998). Vzhledem k tomu, že testy podmíněného usuzování vypadají jako testy induktivního usuzování (tj. vychází z konkrétní skutečnosti a směřuje k určitému zobecnění, bývá užíváno k vyvozování závěrů o příčinných vztazích), podobají se tradičním projektivním osobnostním škálám v tom, že poskytují skrytou metodu hodnocení rysů. Zastánci testů podmíněného usuzování tvrdí, že jsou méně náchylné ke zkreslování než osobnostní dotazníky založené na sebehodnocení (Morgenson et al., 2007). Nejnovější výzkum přichází s myšlenkou, že kombinace metod typu self-report a podmíněného usuzování k měření jak explicitních tak implicitních součástí osobnostního rysu poskytuje nejlepší predikci (Bing et al., 2007).

Osobnostní testy s nucenou volbou se rovněž doporučují jako prostředek omezování zkreslení. Tyto dotazníky vyžadují, aby respondent zvolil jednu ze sady žádoucích odpovědí, které měří různé osobnostní rysy. Výsledné ipsativní²⁰ údaje mají jistá psychometrická omezení, včetně nežádoucí multikolinearity (silné, avšak nikoli funkční, vzájemné lineární závislosti všech nebo některých vysvětlujících proměnných), obtíže při hodnocení reliability a ohrožení konstruktové validity (Ones et al., 2007). Nejnovější pokroky v oblasti Item Response Theory (IRT – Teorie odpovědi na položku)²¹ slibují překonání těchto problémů tím, že odvozují normativní skóre z ipsativních údajů. Pro hodnocení prediktivní validity těchto přístupů je však potřeba dalších výzkumů (Ones et al., 2007).

²⁰ **Ipsativní** - není možnost srovnání mezi lidmi, kazuistický

²¹ **Item response theory** (IRT) je alternativní přístup ke konstrukci testů a k interpretaci testových výsledků. V českém jazyce se používá spojení teorie odpovědi na položku nebo teorie položkových odpovědí (překlad P. Blahuše v knize R. P. McDonalda, 1991).

6.3 Osobnost a pracovní postoje

Pracovním postojům je v rámci psychologie práce věnována značná pozornost. Jednak existuje dlouhá tradice ve snahách predikovat a pochopit pracovní postoje jako takové, jednak se pracovní postoje využívají k vysvětlení i jiných pracovních výstupů – například pracovního výkonu nebo obratu. V následujících kapitolách poskytneme krátký přehled dvou klíčových pracovních postojů, zmíníme se o jejich vztahu k osobnostním rysům a podíváme se na modely, které spojují pracovní postoje a osobnost. Zaměříme se na pracovní spokojenost a *work commitment* (pocit odpovědnosti vůči organizaci, věrnost, oddanost organizaci, přijetí cílů a hodnot organizace za své), neboť se v psychologii práce těší mimořádné pozornosti. Nejprve se však zastavíme u termínu *work commitment* či také *organizational commitment*. Přesný ekvivalent tohoto výrazu v češtině se hledá velmi těžce, jak je již ostatně vidět z výše naznačeného obsahu tohoto pojmu. S jistými výhradami by snad mohlo být užito českého slova *angažovanost*. *Organizational commitment* označuje v oblasti pracovního chování a psychologie práce oddanost pracovníka k organizaci. Může být vymezena vůči ostatním pracovním postojům, jako například *pracovní spokojenosti*, která je definována jako pocity uspokojení či neuspokojení v souvislosti s prací, nebo *identifikací s organizací*, která je definována jako míra, jakou zaměstnanec zažívá pocit sounáležitosti s organizací.

Nad rámec tohoto obecného výkladu byla vytvořena celá řada detailnějších definic pojmu *organizational commitment*, jakož i škál k jeho měření. Příkladem je Meyerův a Allenův model (1991), který byl vytvořen za účelem sjednotit velké množství definic, které se v literatuře objevují.

Podle Meyerova a Allenova tříložkového modelu *pracovní angažovanosti* (*organizational commitment*) existují tři „nastavení mysli“, která mohou charakterizovat tento vztah zaměstnance k organizaci:

- *Affective Commitment*: pozitivní emoční vztah zaměstnance k organizaci. Zaměstnanec, který má emoční vztah k organizaci se cítí silně identifikován s cíli organizace a přeje si zůstat i nadále její součástí. Tento vztah zaměstnance vzniká, protože on sám „**chce**“.
- *Continuance Commitment*: Jedinec se organizaci zavazuje, neboť vnímá vysokou cenu ztráty členství v organizaci, včetně ztrát ekonomických (jako například penzijní příspěvky) a sociálních (přátelské vztahy se spolupracovníky). Zaměstnanec zůstává členem organizace, protože „**musí**“.
- *Normative Commitment*: Jedinec setrvává v organizaci kvůli pocitům závazku. Tyto pocity mohou mít celou řadu zdrojů. Například, organizace mohla investovat nemalé prostředky do školení zaměstnance, který nyní cítí „morální“ závazek „splatit společnosti dluh“. Může rovněž reflektovat internalizovanou normu (být loajální společnosti), kterou jedinec získal

ještě před vstupem do organizace v rodině či jiným socializačním procesem. Zaměstnanec zůstává v organizaci, protože “by měl”.

6.3.1 Korelace mezi osobností a pracovními postoji

Osobnostní rysy mají spojitost s celou řadou pracovních postojů. Přestože mnoho vztahů mezi osobnostními rysy a pracovními postoji nebylo ještě plně prozkoumáno, existuje již dostatek důkazů o tom, že osobnost může vysvětlit rozdíly v pracovní spokojenosti a pracovní angažovanosti (Cartwrightová a Cooper, 2008).

6.3.1.1 Pracovní spokojenost

Několik raných proudů výzkumu dispozičních přístupů k pracovní spokojenosti se zaměřovalo na pozitivní a negativní afektivitu, která může být variantou Extraverze a Emocionální stability (Judge et al., 2002). V meta-analytické studii příslušné literatury uvádějí Connolly a Viswesvaran (2000), že upravené průměrné korelace pracovní spokojenosti s pozitivní a negativní afektivitou jsou 0,49 a 0,33. V meta-analýze zabývající se vztahem mezi modelem Big Five a pracovní spokojeností objevili Judge et al. (2002) potvrzení hypotéz, které spojují všechny faktory modelu Big Five s pracovní spokojeností, kromě Otevřenosti vůči zkušenosti. Emocionální stabilita, Extraverze, Svědomitost a Přívětivost vykazovaly upravené průměrné korelace s pracovní spokojeností 0,29, 0,25, 0,26 a 0,17. Regresní analýzy potvrzují, že Emocionální stabilita, Svědomitost a Extraverze jsou významnými prediktory pracovní spokojenosti, jimž se dá přičíst minimálně 40 procent její variance.

6.3.1.2 Pracovní angažovanost (organizational commitment)

Vztahu mezi osobností a pracovní angažovaností (organizational commitment) se výzkum věnuje poměrně málo (Cartwrightová a Cooper, 2008). Jedna průkopnická studie využila korelační koeficienty a hierarchické regresní analýzy k testování pěti hypotéz týkajících se vztahu jednotlivých faktorů modelu Big Five a tří hlavních složek *pracovní angažovanosti* (viz výše)[Erdheim et al., 2006]. Bylo možno sledovat vztahy všech faktorů Big Five s jednou či více složkami *pracovní angažovanosti*, ačkoli ne všechny vztahy byly předmětem hypotézy. Extraverze se ukázala jako osobnostní rys, který má s *pracovní angažovaností* nejkonzistentější vztah. Extraverze pozitivně predikovala *affective commitment* a *normative commitment* a negativně predikovala *continuance*

commitment. Tyto výsledky naznačují, že osobnost může hrát důležitou roli v rozvoji *pracovní angažovanosti*.

6.4 Modely vysvětlující spojitost mezi osobností a pracovními postoji

Pokusy o vysvětlení procesů, kterými osobnost ovlivňuje pracovní spokojenost, identifikovaly tři vysvětlující proměnné: (a) charakteristika práce, (b) pracovní stres a (c) nálada.

Několik odborníků se pokusilo o integrační přístup k faktorům ovlivňujících pracovní spokojenost a zkoumali vztah mezi osobnostními rysy, charakteristikou práce a pracovní spokojeností. Výzkum ukázal, že vnímané charakteristiky práce mohou částečně či plně moderovat vztah mezi osobnostními rysy a spokojeností v práci.

Další důkazy o moderujícím vlivu pracovních charakteristik pocházejí ze série studií zabývajících se hodnocením vlastního já. Judge et al. (1998) spojili konstrukt hodnocení vlastního já s teorií pracovních charakteristik a použil tři vzorky k testování modelu, ve kterém hodnocení vlastního já přímo ovlivňovala spokojenost se životem, jakož i nepřímo spokojenost s prací tím, že ovlivňovala vnímání pracovních charakteristik. V souladu s hypotézami, moderovaly vnímané pracovní charakteristiky částečně vztah mezi hodnocením vlastního já a spokojeností v práci ve všech třech vzorcích.

Judge et al. (2000) rozšířili tento výzkum přidáním objektivních rysů práce a ukázali, že předchozí zjištění nevycházela pouze z procesů vnímání. Na základě teorií osoba-situace, teorií seberegulace a studiemi zabývajících se sebeúctou a cíli tvrdí autoři, že jedinci, kteří mají vyšší hodnocení vlastního já budou pravděpodobněji (a) vyhledávat a přijímat složitější pracovní pozice; (b) mít lepší dovednosti zvládat zátěžové (problémové) situace (coping skills), čímž je dán předpoklad úspěchu v náročných pracovních pozicích; (c) vyhledávat obtížnější cíle; a (d) nevzdávat se po neúspěchu. Zcela v souladu s těmito argumenty lze vysledovat v některých studiích významné, pozitivní, přímé vztahy mezi hodnocením vlastního já a náročností práce (Cartwrightová a Cooper, 2008).

Několik studií našlo důkaz pro myšlenku, že stres může pomoci vysvětlit vazbu mezi osobností a spokojeností v práci. Van der Berg a Feij (2003) ve svém výzkumu modelovali vztah mezi osobnostními rysy a spokojeností v práci a zjistili, že pracovní stres (prací indukované napětí) nepřímo ovlivňuje vztah mezi *Neuroticismem* a spokojeností v práci. Day et al. (1998) zjistili důkazy na podporu modelu, ve kterém stres vyvolaný rolí (konfliktem rolí či nejednoznačností rolí) nepřímo ovlivňoval vztah mezi *Control* jako osobnostním rysem (tj. udržet události pod kontrolou a řídit, co se děje) a spokojeností v práci.

Jako proměnná, která ovlivňuje vztah mezi osobností a spokojeností v práci, byla zkoumána také nálada. Ilies a Judge (2002) zkoumali, jakou roli hraje *Extraverze* a *Neuroticismus* v ovlivnění

vztahu mezi náladou a spokojeností v práci. Potvrdili své hypotézy, že nálada souvisí se spokojeností v práci a že *Extraverze* je významně spojena s průměrnou úrovní pozitivní nálady v práci. *Neuroticismus* pozitivně koreluje s průměrnými úrovněmi negativní nálady, ale tento vztah nebyl významný. *Neuroticismus* významně souvisel s individuální proměnlivostí negativního afektu a spokojenosti v práci. Částečně se podařilo potvrdit hypotézu, že *Neuroticismus* má vliv na sílu vztahu mezi náladou a spokojeností. Silný vztah byl rovněž potvrzen mezi pozitivním afektem a spokojeností v práci u jedinců s vyšší úrovní *Neuroticismu*. Extraverze vztah mezi náladou a spokojeností neovlivňovala. Na základě výsledku exploračních analýz doporučili autoři, aby se budoucí výzkum zaměřil na náladu jako mediátora vztahu mezi osobností a spokojeností v práci.

7. EMOČNÍ FAKTORY JAKO KRITÉRIA VÝBĚRU

Co jsou to emoce? „O význam tohoto termínu se filosofové a psychologové přou už více než sto let. Já používám slovo *emoce* k označení pocitů a s nimi spojených myšlenek, psychických a fyzických stavů, a také řady pohnutek k určitému jednání“ (Goleman, 1998, str. 273).

Emoce nejsou samozřejmou součástí výběrového procesu. Máme tendenci se spíše spoléhat na uchazečovo chování, ať již manifestované během assessment centra, pozorované během interview nebo zprostředkované osobnostním testem. Zaměření se na emoce, které se za určitými projevy skrývají či na psychologické charakteristiky, které emoce vytvářejí, se může jevit jako dotěrné a nevhodné. Je rovněž možné namítnout, že oblast emocí je adekvátně pokryta osobnostními modely a dotazníky. Nicméně, i jiné proměnné, kromě emocí, například učení a kognice, přispívají k pravidelnostem v chování, které jsou základem osobnostních dimenzí. Tím, že se zaměříme v této kapitole na emoce, je zřejmé, že se zaměříme na jednu oblast osobnosti, avšak zároveň se pokusíme podívat hlouběji na emoční příčiny chování, než jak je tomu u mnoha modelů osobnosti. Ty většinou usuzují na osobnostní rysy z pouhých souhrnů projevů chování (Evers et al., 2005).

Jednou z přímých příčin chování jsou pocity lidí. Pocity, které jsou obvykle stavěny jako protiklad myšlenkám. Pocity, které jsou naší součástí stejně jako racionální myšlení. Jak říká Rafaeli (2002), „základem je, že lidé *jsou* emoce“ (s. xii). Ačkoli Kiefer a Briner (2003) tvrdí, že „pracoviště je místem, kde má vládnout racionalita – emoce jsou určeny pro náš život mimo práci“ (s. 48), je nemyslitelné, abychom emoce na osm hodin jednoduše vytěsnili z našeho života, když přijdeme do práce.

Emoce ovlivňují pracovní chování už přímo tím, že je projevujeme – například negativně či pozitivně zabarvené myšlenky. Teorie afektivních událostí (Affective Events Theory; Weiss a Cropanzano, 1996) je model, který má za cíl identifikovat, jak emoce a nálady ovlivňují pracovní výkon a pracovní spokojenost. Tento model přispívá k lepšímu pochopení vztahu mezi zaměstnanci a jejich emoční reakcí na události, které se jim v práci přihodí. Mezi takové pracovní události patří například spory, úkoly, samostatnost, pracovní nároky, emoční zátěž apod. Tyto pracovní události mají na zaměstnance pozitivní či negativní vliv. Nálada zaměstnance jej predisponuje k reakci určité intenzity. Tato intenzita emoční reakce proto ovlivňuje pracovní výkon i spokojenost.

Krátce řečeno, emoce jsou nevyhnutelné a ovlivňují veškeré projevy chování, včetně chování pracovního. Emoce jsou základním a funkčním aspektem lidí. Skutečnost, že emoce jsou všudypřítomné, nás může vést k úvaze, že projevy emocí jsou všední a nijak pozoruhodné, že jsou prostě součástí každodenního života (v práci), a tudíž nejsou předmětem výběru zaměstnanců. Evers, Anderson a Voskuijlová (2005) uvádějí pět důvodů, proč na věc nahlížet jinak. Uvádíme je v této kapitole spolu s emočními modely, které mohou být užitečné při výběru zaměstnanců.

7.1 Důvody pro zařazení emočních faktorů jako kritérií výběru

Jak jsme se již zmínili, uvádějí Evers, Anderson a Voskuijlová (2005) pět hlavních důvodů, proč bychom měli uvažovat o emočních faktorech jako o kritériích výběru. V následující části se na jednotlivé důvody podíváme podrobněji.

7.1.1 Identifikování extrémů

Emocí bychom si měli všimnout kvůli jejich intenzitě a okolnostem, při kterých se projevují. Někteří lidé se rozčílí více než ostatní. Něktěm vadí změny méně než ostatním. Někteří projevují emoce (přímo či nepřímo), které jsou nepřiměřené, a to buď typem či intenzitou. Nutnost pronést poprvé řeč před velkým publikem vyvolá chvění, které je zcela na místě. Špatně fungující počítač vyvolá neadekvátní výbuch hněvu. Vhodnost a adekvátnost emočních projevů je doménou psychoterapie. Terapie pomáhá lidem pochopit, proč cítí – či necítí – to, co cítí. Podle tohoto modelu začínáme svůj život jen s několika základními emocemi, které se zkušenostmi postupně vyvíjejí. Zkušenosti, které máme, mohou způsobit, že se naše emoce rozvinou tak, že jsou pro náš život jako dospělého člověka adekvátní. V takovém případě nepotřebujeme žádnou terapii. Naše emoce se však mohou vyvinout i způsobem, který byl vhodný pro určitou situaci v našem životě, kterou jsem museli vyřešit, avšak selhávají v našem přístupu ke světu z obecnějšího hlediska. Mohou být nevhodné například proto, že maří naši schopnost navazovat produktivní mezilidské vztahy a být šťastní. Nevhodné mohou být i tím, že vyjadřujeme naprosto legitimní emoce, avšak směrem ke špatnému cíli. Uvažujme například, že jsme byli v dětství obětí násilí. Staneme se přecitlivělí na (i nepatrné) projevy agrese u ostatních. V práci, když dostáváme zpětnou vazbu, se stavíme do obranné pozice, aniž bychom byli napadeni, a tím vlastně při své obraně sami napadáme. V patologické rovině můžeme dokonce vyvolávat obranné reakce u ostatních, které nám slouží k ospravedlnění vlastního přesvědčení, že nás napadají. Je to právě tento druh sebenaplnujícího se proroctví, které se snaží psychoterapie odstranit.

Můžeme tak předložit důvod, pro který jsme odmítli někoho, kdo vyjadřuje emoce, které jsou nevhodné či škodlivé pro výkon. Někdo, kdo se neustále rozčiluje, nebude pravděpodobně schopen budovat se svými kolegy či klienty dobré vztahy. Pokud emoce a emocionálnost ovlivňuje chování v práci způsobem, na kterém záleží výkon zaměstnance a pokud se lidé liší v tom, jaké emoce pociťují, s jakou intenzitou je prožívají a jak jsou schopni je regulovat, máme zde jasný argument pro výběr zaměstnanců na základě emocí.

7.1.2 Identifikování zdroje projevů chování

Při výběru budoucích zaměstnanců může být užitečné znát důvody jejich chování. Je to důležité i pro predikci jejich budoucího výkonu. Jedinec se například může v době výběru jevit jako někdo, kdo vítá změny, avšak později se ukáže, že jej změny znervózňují a stresují. Základní úroveň této úzkosti způsobovanou změnami by bylo užitečné znát již před výběrem. Jiná osoba se může během skupinového cvičení zdát poněkud hrubá. Bylo by dobré vědět, zda to bylo způsobeno pocitem nervozity, obecnějším sklonem k agresí či nedostatkem spánku v hlučném hotelu. Můžeme pak přikládat větší váhu hrubosti způsobené vztekem, neboť zde je větší pravděpodobnost, že se bude opakovat, než hrubost způsobená nevyspalostí.

7.1.3 Autentičnost vyjadřovaných emocí

Brotheridge a Lee (2003) uvádějí, že pro úspěšný výkon práce jsou důležité určité emoce. Například, u někoho, kdo je ve styku se zákazníky se předpokládá určitá veselost. Pokud takové emoce příslušná osoba zrovna nepocítuje, má dvě možnosti. Za první, může příslušnou emoci předstírat. To se označuje jako „surface acting“, tedy projevování empatického chování bez přítomnosti konzistentní emoční a kognitivní reakce. Za druhé, může se dostat do stavu mysli, kdy jsou příslušné emoce pocítovány, tj. „deep acting“, vytváření empaticky konzistentních emočních a kognitivních reakcí. Obě řešení s sebou nesou určité emoční úsilí a Brotheridge a Lee začali vyvíjet nástroj, který má pomoci kontrole emocí v práci – Emotional Labour Scale. Tato škála má šest faktorů: surface acting, deep acting, intenzita, druh/typ (variety), doba trvání a četnost emočního projevu. Administrace této škály spolu s ostatními nástroji u vzorku lidí v různých pracovních pozicích ukázala, že surface acting souvisí jak s emočním vyčerpáním tak depersonalizací. Ukázalo se také, že surface acting se liší od přímého potlačování emocí. Na základě výše uvedeného můžeme dojít k závěru, že je užitečné specifikovat emoce, které jsou potřeba v určité pracovní pozici a vybírat takové uchazeče, kteří mají dispozice k jejich projevování. V opačném případě hrozí nebezpečí, že budou takoví zaměstnanci vystavováni stresu z předstírání emocí (surface acting). Je rovněž vysoká pravděpodobnost, že nebudou působit autenticky (úsměvy letušek a syndrom „přejeme vám šťastný den“).

7.1.4 Prognóza rozvoje

Pokud chápeme psychiku člověka, můžeme lépe odhadovat pravděpodobnost jeho rozvoje a růstu. Prognóza rozvoje u osoby, která špatně prezentuje, protože se dosud nenaučila základům

prezentačních dovedností, bude rozdílná od prognózy u osoby s chronickým nedostatkem sebevědomí. Obecněji řečeno, pokud u někoho postrádáme určitou kompetenci, je užitečné vědět, zda je to způsobeno hluboce zakořeněným emočním problémem nebo pouhým nedostatkem této dovednosti.

7.1.5 Úspornost

Je ekonomičtější vědět o obecných zdrojích chování než každého specifického projevu chování. Raději než měřit, řekněme, veškeré kompetence emoční inteligence (Goleman, 1998), bylo by zjevně účinnější měřit malý počet vlastností, které se za nimi skrývají. Měření těchto zdrojových kvalit umožní provádět o člověku určité generalizace. Problémem je, že schopnosti emoční inteligence tento požadavek nesplňují. Buď se zabývají kontrolou emocí (např. seberegulace), než emocemi samotnými, nebo jsou pouhými konstatováními o chování samotném.

Chceme-li dosáhnout jisté ekonomie, musíme najít způsob, jak jasně rozlišit mezi chováním na jedné straně a předpokládanými zdrojovými emocemi na straně druhé. To vypadá na první pohled jednoduše. Emoce je pocit a chování je výsledkem tohoto pocitu. Například, zdá se být jasné, že rozzlobené chování je způsobeno pocitem vzteku a že pocit vzteku narušuje i celou řadu dalších projevů chování. Proto bychom měli měřit to, zda je člověk rozzlobený. Musíme však také rozhodnout, kde končí pocity a začíná chování. A lze se dozvědět, zda osoba nepociťuje jinou emoci, než na kterou ukazují pozorování či projevy chování? A navíc, jak se skutečnost, že se člověk cítí či necítí rozzloben nyní v době měření, vztahuje k jeho pocitům a chování v budoucnu? Je jasné, že měření pocitů samotných není tou správnou cestou. To, co potřebujeme měřit, jsou sklony k určitým pocitům. Nemůžeme provádět výběr pouhým měřením pocitu zde a nyní (tj. při výběru samotném). Musíme měřit sklon k určitému pocitu, který se bude projevovat v chování.

7.2 Nástin taxonomie

Chceme-li se posunout dále, musíme nalézt vhodnou taxonomii emocí, kterou bychom mohli aplikovat na svět práce. Jinak skončíme u pouhého jazykového pojmenování jednotlivých emocí. Různí autoři poskytují různé odpovědi. Frank a Stennett (2001) identifikovali šest „základních“ emocí: hněv, odpor, strach, štěstí, smutek a údiv. Těchto šest emocí bylo již dříve přijato Ekmanem a jeho kolegy (1987) jako emoce univerzální. Lowe a Bennet (2003) rozlišují mezi čtyřmi emocemi: hněv, vina, úzkost a smutek. Anderson et al. (2003) rozlišují tři pozitivní emoce: štěstí, veselost a hrdost, a sedm negativních emocí: hněv, pohrdání, neklid/nepohodlí, odpor, strach, vina a smutek. Trierweiler et al. (2002) se zaměřují na šest emocí: láska, radost, strach, hněv, stud a smutek. Z uvedeného je zřejmé, že se jednotlivé seznamy překrývají, avšak neexistuje konsensus ohledně „základních“ emocí.

Potížemi při redukování oblasti emocí se zabývá Trierweiler et al. (2002). Porovnávali tři modely emoční expresivity: jeden zakládající se na obecném faktoru, druhý rozlišující mezi pozitivními a negativními emocemi a třetí rozlišující specifické emoce. Zjistili velmi silnou podporu pro multidimenzionalitu emoční expresivity“ (s. 1033). Konkrétněji například zjistili, že negativní emoce se liší tak, že „zvláště projevy hněvu a studu se velmi výrazně liší od projevu ostatních negativních emocí“ (s. 1033). Ačkoli vyjadřování emocí není to samé jako emoce samotné, Trierweiler varuje před přílišným zjednodušováním. Nicméně, pokud se zabýváme emocemi, které jsou důležité pro pracovní prostředí, a zvláště pak během výběru zaměstnanců, musíme si vybrat, zda se zaměříme na emoce, které mají souvislost s příslušnou pracovní rolí či zda budeme myriádu emocí nějakým způsobem redukovat. Redukce nám v tomto případě umožní zaměřit se na základní rozdíly mezi lidmi. Nyní se zaměříme na dvě zřejmě nejpłodnější schémata v oblasti emocí.

7.2.1 Pozitivní a negativní afektivita

Ačkoli Trierweiler et al. správně poukazují na skutečnost, že specifické pozitivní emoce nejsou zaměnitelné s ostatními a zrovna tak ani negativní emoce, je rovněž správné se domnívat, že pozitivní a negativní afekty jsou základními dimenzemi emočního fungování (Evers et al., 2005). Pozitivní afekt je spojen s vnímáním situací jako výzev, přičemž osoba s negativním afektem by stejné situace nejspíše vnímala jako hrozbu. Mendes et al. (2003) popisují hrozbu jako pocit, že se nacházíme v situaci, která je mimo naše schopnosti, zatímco výzvu popisují jako situaci, která je sice náročná, ale kterou jsme schopni zvládnout. Tvrdí, že lidé se zotavují fyziologicky pomaleji z hrozby a že je to právě hrozba, která je doprovázena patofyziologickými kardiovaskulárními reakcemi, zatímco reakce na výzvu jsou spíše prospěšné.

Pokud někteří lidé vnímají obvykle jisté situace jako hrozbu, zatímco ostatní v nich vidí spíše výzvu, máme zde k dispozici rozlišení, které můžeme využít při výběru zaměstnanců. Ospravedlněním pro to je, že excitace autonomního systému negativními emocemi je spojena také se zúžením kognitivní pozornosti, takže lidé mohou mít tendenci projevit specifické reakce, například útok či útěk. Na druhé straně, zážitek pozitivní emoce je spojen s rozšířením pozornosti, myšlení a projevů chování, zřejmě díky zvýšené cirkulaci dopaminu v mozku. Jinými slovy, můžeme očekávat, že osoba, která je predisponována k negativním emocím, bude mít horší výsledky v kreativním řešení problémů než osoba pozitivní. Obecněji řečeno, takoví lidé mohou být mnohem méně ochotni přijímat změny, které jsou všudypřítomným prvkem v mnoha organizacích.

Pozitivní afekt je rovněž spojen s pozitivním pohledem na sebe sama. Na druhé straně, tento pohled může být založen na míře sebeuplatnění/posílení ega (self-enhancement). Taylor et al. (2003) ukázali, že self-enhancement „reguluje prožitek stresu“ (s. 203). Krátce řečeno, tito lidé těžili ze svého

pozitivního pohledu na sebe sama. Nestresovali se tím, že se snažili zakrývat „pravdu“ o sobě. Tato „vylepšení“ svého obrazu mohou působit proti stresu a tak být zaměstnavateli užitečná.

Další pozitivní a negativní důsledky afektu identifikovali Ambady a Gray (2002) Popisují, jak nálada zabarvuje mínění lidí. Smutní a deprimovaní lidé vykazují „negativní zkreslení při interpretaci chování lidí kolem nich“ (s. 948). Navíc, „šťastní lidé mají sklon zpracovávat informace více heuristicky a méně systematicky, přičemž se spoléhají více na kognitivní zkratky“, zatímco „smutní lidé tíhnou k systematickému a detailnímu stylu zpracování informací“ (s. 948). Ačkoli by se na první pohled mohlo zdát, že to umožňuje smutným lidem být přesnější ve svých úsudcích, mnoho úsudků ostatních lidí se obejde bez promýšlení. Nadměrné přemýšlení může úsudek dokonce zhoršit. Ambady a Gray potvrdili, že „smutek má za následek významné zhoršení schopnosti docházet k validním závěrům o ostatních na základě krátkých pozorování“ (s. 956). To bude platit i v práci, ačkoli netvrdíme, že veškeré úsudky mají být nepromyšlené.

Frederickson et al. (2003) zdůrazňují, že účinky pozitivních emocí pomáhají lidem nacházet se v situaci, která jim umožní cítit se dobře i v budoucnu. Spojují tuto myšlenku se svou teorií „broaden-and-build“, která tvrdí, že pozitivní emoce pomáhají budovat „celou řadu osobních zdrojů, jako jsou fyzické zdroje (např. fyzické dovednosti, zdraví, dlouhověkost), sociální zdroje (např. přátelství, síť sociální podpory), intelektuální zdroje (např. resilience, optimismus, kreativita“ (s. 367). Frederickson et al. si dále všímají kruhového vztahu mezi resiliencí a pozitivními emocemi. Resilientní osoby charakterizuje pozitivnější emocionalita, kterou lze naopak využít k efektivnějšímu zvládnutí stresu. Tvrdí, že pozitivní emoce chrání lidi před depresemi. Tváří v tvář nepřízní osudu najdou to pozitivní a „rychle se vzpamatují a jsou silnější než předtím“ (s. 373). To vše je rovněž užitečné v pracovním kontextu.

Resilience je spojena s nízkou úrovní neuroticismu, s extravertí a otevřeností ke zkušenostem, což jsou rysy, které predisponují k pozitivní afektivitě. Trierweiler et al. (2002) potvrdili, že „lidé, kteří vyjadřují své pozitivní emoce, jsou extravertní a příjemní a mají relativně vysoký intelekt. Lidé, kteří vyjadřují spíše negativní emoce, jsou více neurotičtí“ (s. 1037–1038).

Zajímavou studii provedli Harker a Keltner (2001), při níž zkoumali, jak se vyvíjel život žen, které vyjadřovaly různou míru pozitivních emocí na fotkách ve vysokoškolské ročence. Zjistili, že ženy, které vyjadřovaly více pozitivních emocí, byly v organizaci lépe přijímány a byly kompetentnější. Časem byly tyto pozitivnější ženy také „organizovanější, duševně soustředěnější a orientované na úspěch a méně náchylné k opakovaným a delším prožitkům negativního afektu“ s. 120). Autoři se domnívají, že lidé, kteří vyjadřují více pozitivních emocí, jsou příjemní a ostatní je vyhledávají, čímž vytvářejí účinný kruh.

Odkud se berou rozdíly v prožívání pozitivního a negativního afektu? Emoce musí mít svůj účel. Ve své podstatě emoce měly, a pravděpodobně stále mají, svůj význam v přežití. Předpokládá se, že objekty, které vydávají příjemné emoce, řekněme štěstí, jsou dobré pro naše přežití, zatímco ty, které nám způsobují bolest, například strach, jsou škodlivé. Dalším předpokladem je, že fungujeme na

základě hédonického principu, který nás motivuje k tomu, abychom vyhledávali příjemné a vyhýbali se bolestivému. Jak říká Higgins (1998), je to „základní motivační princip v celé historii psychologie“ (s. 1).

Higgins zkoumal hédonický princip a rozlišoval mezi seberegulačními systémy, které vedou k žádoucím a nežádoucím konečným stavům. Rozlišoval rovněž mezi dvěma typy „sebe-vůdců“ (self-guides) – těmi, kteří představují ideály, ke kterým se chceme přiblížit a těmi, kteří představují vlastnosti, které by člověk mít měl. Ideály jsou maximálními cíli, zatímco „měli bychom“ jsou minima. Aspirace na ideály vede k přítomnosti či nepřítomnosti pozitivních výsledků, zatímco snaha o dodržování „měli bychom“ vede k přítomnosti či nepřítomnosti negativních výsledků. Absence pozitivních výsledků je doprovázena depresivními emocemi, jako například zklamáním, nespokojeností či smutkem, zatímco přítomnost negativních výsledků je spojena s emocemi rozčilení, jako například neklid, ohrožení, strach. Touha po ideálu implikuje seberegulaci, která je odpovědná za zaopatření a zaměření na sebeprosazení, zatímco dodržování „měli bychom“ je spojeno s bezpečností a regulací zaměřenou na prevenci. Lidé mohou klást důraz na jedno nebo druhé zaměření, což má za následek charakteristické rozdíly. U sebeprosazení jde pak o snahu dosáhnout povýšení, zvýšení platu a dalších zisků. U zaměření na prevenci jde o obezřetnost s cílem zajistit bezpečí a vyvarovat se ztrát“ (s. 27).

Rozlišení mezi zaměřením na sebeprosazení a prevenci má vliv i na práci, například v podobě rozdílu mezi motivací k úspěchu a strachem ze selhání. Proto může být toto zaměření využito i při výběru zaměstnanců.

Proč jsou však někteří lidé zaměřeni na sebeprosazení a jiní na prevenci? Jaký je zdroj emocí a emočního vyjádření? Potřebujeme nějaký model, který vysvětluje projevované emoce a sklon k jejich projevování. Vysvětlení v sobě nese dva aspekty – nature a nurture. Pokud jde o první, je zcela jasné, že naše výchova přispívá výrazně k emočnímu chování, které projevujeme jako dospělí. Jedním z modelů výsledků výchovy, který je užitečný pro i výběr zaměstnanců je teorie attachmentu (Evers, Anderson a Voskuijlová, 2005).

7.2.2 Teorie attachmentu v pracovním prostředí

Existuje velké množství literatury, která se zabývá pocitem bezpečí lidí a vychází z Bowlbyho teorie attachmentu (též vazby, přilnutí). Na základě Bowlbyho teorie vypracovali Bartholomew a Horowitz (1991) kategorizaci lidí, která je dělí do čtyř skupin podle typu vazby:

- *Bezpečné přilnutí.* Tito lidé jsou si jisti sami sebou a nemají problém s přijímáním závazků.
- *Úzkostné ambivalentní přilnutí.* Tito lidé mají vysokou potřebu ujištění.

- *Úzkostné vyhýbavé přilnutí.* Tito lidé se vyhýbají vztahům, neboť se obávají možné bolesti, kterou mohou vztahy způsobit.
- *Odmítavé vyhýbavé (též dezorientované) přilnutí.* Tito lidé nemají žádnou potřebu navazovat intenzivní vztahy s ostatními.

Styly přilnutí (vazby) vycházejí z minulé zkušenosti. Osoba s méně bezpečným přilnutím se cítí méně bezpečná z nějakého důvodu. V mysli je zaseto semínko, že attachmentová figura (osoba, na níž se subjekt váže) není spolehlivá. Bohužel, jakmile se vytvoří názor, že svět je méně „bezpečným“ místem, zachovává se navždy. Lidé si vytvářejí „funkční modely“ světa a používají je jako vodítko při svých interakcích takovým způsobem, který u ostatních plodí chování, které slouží pouze k potvrzení tohoto funkčního modelu. Úzkostně ambivalentní lidé se chovají úzkostně ambivalentním způsobem a to vyvolává u ostatních reakce, které utvrzují názor, že svět je nebezpečným místem. Osoba s bezpečným přilnutím ani nevnímá hrozbu v projevech druhého, kterou nejistá osoba rozezná.

Tyto rozdíly se aplikují především na oblast vztahů dětí se svými rodiči či jinými attachmentovými figurami a rozšířeny byly i na vztahy romantické. Nás zde ovšem zajímá aplikace teorie attachmentu na pracovní vztahy. Je možné předpokládat, že styly attachmentu budou mít obecnější platnost a budou se přenášet i do pracovního prostředí. Osoba s bezpečným přilnutím se bude zřejmě chovat k ostatním méně podrážděně či vypjatě a v jejich chování bude identifikovat méně zlověstných motivů. Úzkostně ambivalentní lidé a vyhýbaví lidé se mohou chovat nejistým způsobem, který bude ostatní vyčerpávat. Takoví lidé se zřejmě nedostanou do pozic, které vyžadují vysokou úroveň interpersonálních dovedností.

Vorauer et al. (2003) provedli studii, ve které spojili teorii attachmentu s tendencí lidí k přehánění explicitního vyjádření romantických pocitů, které dávají najevo druhé osobě. Tvrdí, že osoba s méně bezpečným přilnutím, se bude pravděpodobněji více obávat odmítnutí a bude tudíž vysílat silnější signály. Skutečnost, že druhá osoba reaguje bez povšimnutí (signály nemusela dekodovat), pouze nejistotu z pocitu odmítnutí zintenzivní. Autoři se rovněž zmiňují, že podobný jev lze aplikovat i na stávající vztahy a je docela dobře možné, že funguje i u vyjadřování pocitů v práci. Například nejistá osoba se může domnívat, že zcela jasně dala najevo svoji libost či nelibost, avšak pro příjemce je zpráva dvojznačná a/nebo nejasná.

Aplikace teorie attachmentu nemusí být jenom spekulace. Objevují se empirické studie, které to dokazují. Velmi zajímavý je výzkum Johnstonové (2000), který se zabývá delegováním a organizační strukturou ve vztahu ke stylu attachmentu majitelů-manažerů. Johnstonová zjistila, že majitelé s bezpečným přilnutím „měli tendenci vykazovat nejpravděpodobněji nejvyšší úroveň delegování. Manažeři s vyhýbavým přilnutím nejnížší úroveň delegování“ (s. 11). Uvádí rovněž velmi silný vztah mezi bezpečným attachmentem a decentralizovanou strukturou v podniku a vyhýbavým attachmentem a centralizovanou strukturou.

Jako základ pro výběr může psycholog vyhodnotit styl attachmentu uchazečů či alespoň tento konstrukt vzít v úvahu při hodnocení vhodnosti pro určitou pozici. Přitom je však nutné soustředit se výslovně na attachment v pracovním prostředí a nezasahovat do soukromých životů uchazečů. Nicméně se zdá docela vhodné odkrýt uchazečův pocit jistoty ve vztahu k ostatním lidem v práci, potažmo s týmem či celou organizací.

8. TEORIE A PRAXE ASSESSMENT CENTER

Assessment centra byla vždy silně spjata s praxí. Toto spojení je natolik silné, že teoretické základy činnosti assessment center jsou někdy zpochybňovány. V této kapitole se podíváme na nový přístup teorie aktivace rysů (Trait Activation Theory; Tett a Burnett, 2003) a budeme předpokládat, že může být s úspěchem využit k vysvětlení toho, jak je pracovní chování uchazeče navozováno a hodnoceno v rámci assessment center. Teorie aktivace rysů je poměrně nová teorie, která se zaměřuje na interakci osoba-situace a předpokládá, že určité osobnostní rysy jedinců se výrazně projeví teprve v situacích, které jsou pro „využití“, tj. aktivaci daných rysů, příhodné. Právě tyto pozorovatelné projevy slouží jako základ pro behaviorální škály, které se užívají v celé řadě hodnocení, jako například hodnocení výkonu, interview, ale i assessment centrech.

Následující kapitola je rozvržena takto: začneme nastíněním základních principů metody assessment centra a teorie aktivace rysů. Tím zároveň ozřejmíme důležitost teorie aktivace rysů pro paradigma assessment centra. Dále nastíníme vlastní význam teorie aktivace rysů a její praktické upotřebení v rámci assessment centra.

8.1 Assessment centra

V českých publikacích se můžeme někdy setkat s výrazem „hodnotící středisko“ či „diagnosticko-výcvikové centrum“. Žádný z pokusů najít vhodný český ekvivalent se však neujal a v češtině zdomácněl výraz assessment centrum. Pravidla a etické zásady realizace assessment center (International Task Force on Assessment Center Guidelines, 2000) definují assessment centrum jako „standardizované hodnocení chování na základě více zdrojů informací. Užívá se zpravidla několik školených pozorovatelů a řada dílčích technik. Hodnocení chování se, z větší části, provádí na základě modelových situací specificky vyvinutých pro assessment centrum. Tato hodnocení jsou pak diskutována mezi posuzovateli (hodnotiteli, assessors) či vyhodnocena statisticky.“ Jinými slovy, uchazeč či hodnocená osoba (posuzovaný, assessee) je sledována několika pozorovateli/posuzovateli z hlediska pracovních dimenzí (kompetencí) během několika cvičení. V rámci těchto cvičení se uplatňují především modelové situace, praktické problémy, případové studie, neřízené skupinové diskuse, metody třídění došlé pošty, morální dilemata, mluvené prezentace apod.

Assessment centra se využívá při výběrovém řízení, diagnostických a školicích programech, při hodnocení a rozvoji stávajících pracovníků nebo třeba v rámci budování týmu. Specifická organizace assessment centra pak vychází z těchto rozdílných účelů. Tak například, pokud je assessment center využíváno pro výběr, pak se soustředí na výběr nejlepšího kandidáta pro určitou pracovní pozici a odborníci pak fungují převážně jako pozorovatelé a hodnotitelé. Naproti tomu, u

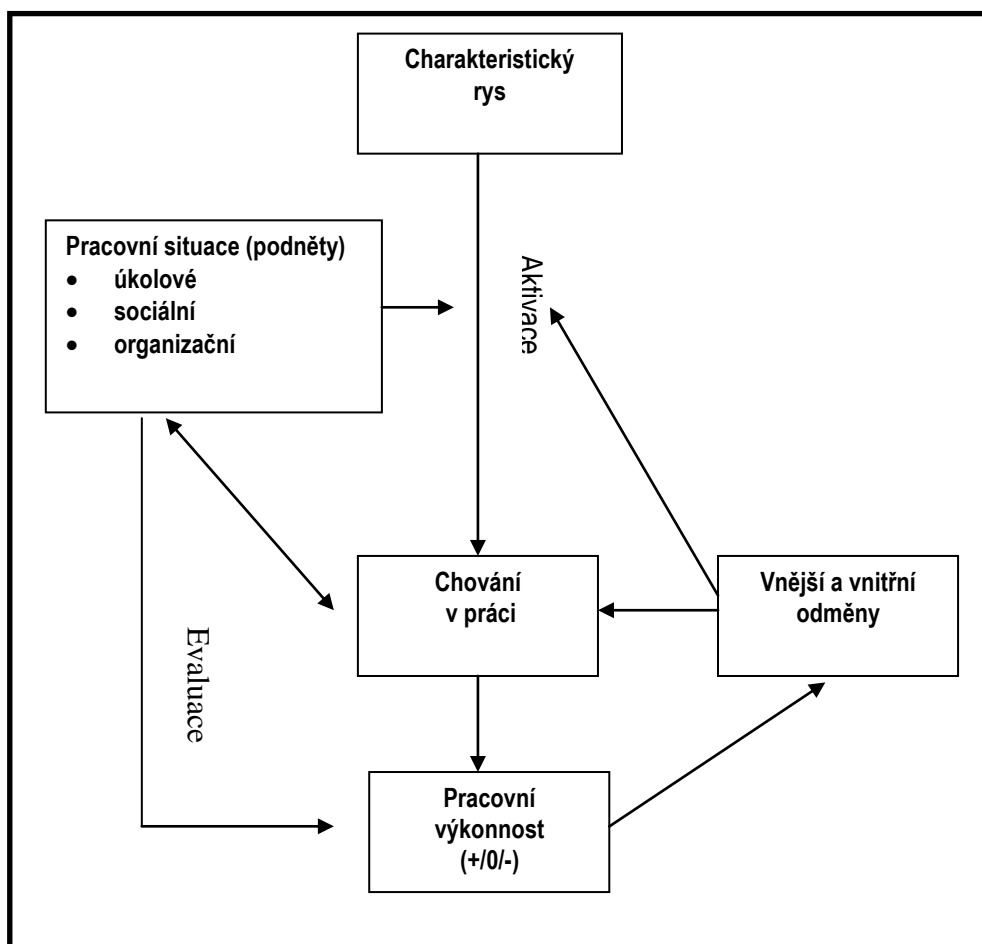
diagnostických programů slouží assessment centra (nazývaná v tomto případě „development centra“) k odhalení silných a slabých stránek hodnocené osoby. Hodnotitelé již nejsou pouhými pozorovateli, neboť poskytují hodnoceným osobám po absolvování development centra zpětnou vazbu s návrhy zlepšení a rozvoje. A nakonec účastníci takzvaných „training center“ jsou školeni v pracovních dovednostech, které jsou nezbytné pro úspěšných výkon současné či budoucí (např. po povýšení) práce. Při tomto druhu využití assessment centra slouží hodnotitelé jako individuální kouči a školitelé, kteří poskytují účastníkům neustálou zpětnou vazbu během cvičení. Proto je při plánování a vytváření assessment centra velmi důležité, abychom pečlivě zvážili a posléze zajistili, že veškeré charakteristiky assessment centra a použité metody odpovídají jeho účelu.

Assessment centra jsou velmi populární po celém světě. Je to zřejmě i díky jejich psychometrickým kvalitám. V průměru mají assessment centra dobrou kritériální validitu, které se pohybuje v rozsahu od 0,25 do 0,39 podle dimenze, kterou měříme (Arthur et al., 2003). Interrater reliabilita (shoda posuzovatelů) je střední až vysoká (0,60 - 0,90) v závislosti na úrovni zkušeností a školení hodnotitelů (Lievens, 2002). Hodnocené osoby také většinou pozitivně reagují na tuto proceduru. V žádném případě však tímto nechceme říci, že mají assessment centra perfektní psychometrické vlastnosti. Zvláště pak je v poslední letech zpochybňována kvalita měření konstruktů v assessment centrech (např. Lance et al., 2004), neboť měření stejné dimenze nemá podobné výsledky napříč cvičeními (tzn. malou konvergentní validitu). Navíc se zdá, že je malý rozdíl mezi dimenzemi v rámci určitého cvičení, protože měření v rámci cvičení vysoce korelují (tzn. slabou diskriminační validitu).

8.2 Teorie aktivace rysů (Trait Activation Theory)

V rámci assessment center se uchazeči účastní různých cvičení, která jsou v podstatě podobná těm, ve kterých se jedinci ocitají v nejrůznějších situacích. Chceme-li provádět kvalitní a opodstatněné hodnocení uchazečova výkonu v assessmentu centru, je pro nás velmi důležité porozumět tomu, jak se chování vyjadřuje a hodnotí v různých situacích. Odpověď na tento problém má svůj základ v dlouholeté diskusi v rámci sociální psychologie a psychologie osobnosti týkající se vzájemné důležitosti rysů a situací jako zdrojů rozdílů v projevech chování. V tomto smyslu tvrdí interakční psychologie, že se lidé mohou chovat konzistentně v různých situacích, jakož že situace mohou způsobit, že se někteří jedinci chovají podobně (Tett a Guterman, 2000).

Teorie aktivace rysů je poměrně nová teorie, která se zaměřuje na interakci osoba-situace a snaží se pochopit, jak se individuální rysy projevují jako pracovní chování a jaký vztah má toto chování k pracovnímu výkonu (Tett a Burnett, 2003). Obrázek č. 6 ukazuje schematický přehled teorie aktivace rysů.



Obrázek č. 6 Schematický přehled teorie aktivace rysů (Tett a Burnett, 2003)

Jak je ze schématu vidět, pracuje teorie aktivace rysů na začátku s obecnou představou, že úroveň určitého charakteristického rysu se projevuje jako pracovní chování z tohoto rysu vycházející. Kromě toho, že situace mají hlavní vliv na pracovní chování (a naopak), vychází teorie aktivace rysů rovněž z axiomu, že charakteristické rysy se budou projevovat jako pracovní chování, které z těchto rysů vychází, pouze tehdy, jsou-li přítomny podněty, které tyto rysy stimulují (Tett a Burnett, 2003). Podle teorie aktivace rysů mohou být takové podněty rozděleny do tří širších, vzájemně souvisejících kategorií: *úkolové*, *sociální* a *organizační*. Jinými slovy, o specifických úkolových prvcích (např. nepořádek na stole), sociálních prvcích (např. problémoví kolegové) a organizačních prvcích (např. týmová organizační kultura) se předpokládá, že ovlivňují to, jakým způsobem, a či vůbec, se rysy projevují v chování, které je na nich založeno. Například *samostatnost* se pravděpodobně nebude příliš projevovat při rutinních, monotónních pracích (úroveň úkolu), za přítomností nadřízeného (sociální úroveň), nebo v rigidní autokratické kultuře (organizační úroveň). Tato vlastnost bude zřejmě aktivována v podmínkách právě opačných. V teorii aktivace rysů jsou situace popisovány na základě souvislosti situace a rysu (*situation trait relevance*), což je ve své podstatě kvalitativní prvek situací, který je vlastně specifický pro určitou vlastnost. Poskytuje informace ohledně toho, jaké podněty

vyvolávají projev určité latentní vlastnosti. Například, když zaměstnanec otevře neuklizenou zásuvku s nejrůznějšími věcmi, jedná se o situaci, která má souvislost s vlastností *pořádkumilovnost* (pečlivost, svědomitost). Podobně, pokud se někdo setká s rozzlobeným zákazníkem, je to situace, která poskytuje podněty pro aktivaci vlastnosti *klid* (emoční stabilita).

Druhým axiomem, který tvoří základ teorie aktivace rysů, je skutečnost, že vlastnost se projeví nejen na základě relevantní situace. Roli hraje také síla této situace (Tett a Burnett, 2003). Pojem síla situace (*situation strength*) staví na výzkumu tzv. silných a slabých situací. Na rozdíl od vzájemného vztahu situace a rysu (*situation trait relevance*) je síla situace kontinuem, které udává, nakolik je situace vnímána jako jasná. Silné situace obsahují jednoznačné požadavky na chování a projevy chování jsou jasně srozumitelné a obecně přijímané. Silné situace a relativně jednotvárná očekávání budou mít tudíž za následek méně rozdílů v tom, jak budou jedinci na tuto situaci reagovat. Naproti tomu, pro slabé situace jsou charakteristická nejednoznačná očekávání a tudíž lze sledovat i větší variabilitu v behaviorálních reakcích. Na obrázku č. 6 je koncept síly situace zachycen políčkem „vnitřní a vnější odměny“ (Tett a Burnett, 2003). Vysvětlení spočívá v tom, že pracovní chování, které vychází z určité vlastnosti a je pozitivně vnímáno v rámci úkolových, sociálních a organizačních požadavků, bude pravděpodobně i pozitivně hodnoceno (např. formou bonusu, odměny, pozitivní reakce apod.). Naproti tomu pracovnímu chování, které není vnímáno pozitivně, se pravděpodobně dostane negativní reakce. Teorie aktivace rysů se opírá o výzkum slabých situací a předpokládá, že požadavkem na projev určité vlastnosti je, že s ním spojené odměny jsou malé nebo nejednoznačné. Použijeme-li opět výše zmíněného příkladu, pak pokud nadřízený nařídí zaměstnanci, aby si uklidil stůl, bude mnohem složitější pozorovat individuální rozdíly související s charakteristickou vlastností *pořádkumilovnost*, zatímco opak bude pravdou, pokud takový jasný příkaz vydán nebude.

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že největší variabilitu v projevech určitých vlastností lze očekávat, pokud se jedinec ocitne v situaci, (1) která poskytuje podněty s takovou vlastností související (koncept „vzájemného vztahu situace a vlastnosti – situation trait relevance“); a (2) kdy vnější odměny jsou skromné nebo nejednoznačné (koncept „síly situace“). Obě tyto charakteristiky²² situací určují potenciál situace aktivovat určitou vlastnost (Tett a Burnett, 2003). Potenciál situace aktivovat vlastnost je definován jako schopnost pozorovat rozdíly mezi projevy chování souvisejícími s danou vlastností v rámci určité situace. Čím pravděpodobnější je, že budou tyto rozdíly pozorovatelné, tím vyšší je potenciál situace aktivovat vlastnost.

Vzhledem k tomu, že teorie aktivace rysů popisuje situace na základě rysů aktivovaných situacemi, představuje teorie aktivace rysů značných pokrok oproti dřívějším teoriím interakční psychologie a to tím, že umožňuje definovat situace na základě rysů. Například osobnostní rysy systému Big Five jsou typické pro popis situací, protože tyto rysy se skládají z jasně chápaných

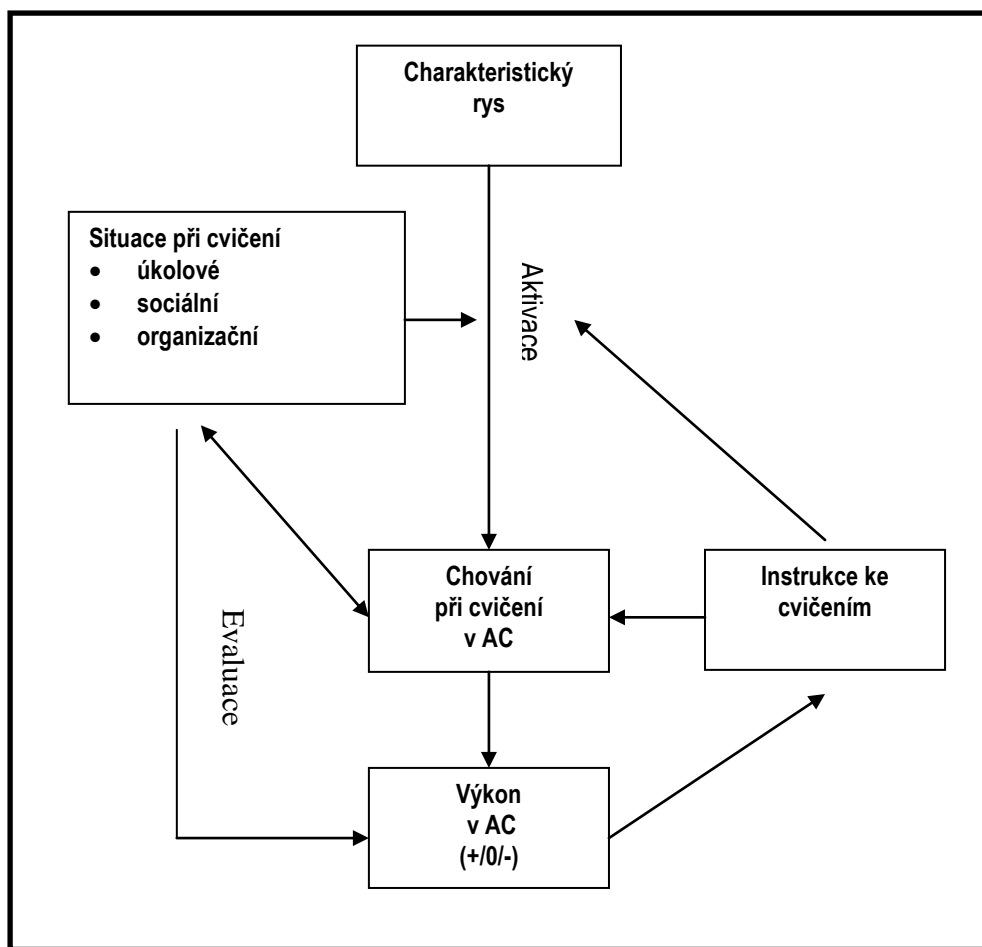
²² Tett a Burnett (2003) používají k rozlišení mezi oběma koncepty analogie, kdy relevance vlastnosti je připodobněna ke stanici, které je naladěna na rádiu, zatímco síla situace je jako hlasitost. Relevance určuje, co se hraje a síla, zda to bude slyšet.

behaviorálních dimenzí a představují přirozené kategorie, které jedinci používají pro popis a hodnocení sociálního chování (Costa a McCrae, 1992). Tím usnadňují klasifikaci situací s podobnými situačními nároky.

Za třetí, teorie aktivace rysů odlišuje pracovní chování s projevem určité vlastnosti od pracovního výkonu. Pracovní výkon definuje jako ceněné pracovní chování (Tett a Burnett, 2003). Jak ukazuje obrázek č. 6, pracovní chování související s určitým rysem je hodnoceno pozitivně (+), negativně (-) či průměrně (0) podle toho, zda projevy tohoto chování splňují úkolové požadavky (např. splňuje práce výkonové cíle), sociální požadavky (např. zapadá jedinec dobře do skupiny) či požadavky organizační (např. odpovídají projevy chování hodnotám organizace). Situační prvky tak slouží jako vztažné body pro hodnocení pracovního chování.

8.2.1 Assessment centrum z hlediska teorie aktivace rysů

Obrázek č. 7 ukazuje, jak lze assessment centra koncipovat v rámci teorie aktivace rysů. V assessment centrech se měří úroveň určité vlastnosti jako skóre kompetence související s touto vlastností (rysem, *trait*; např. tolerance stresu jako rys související s emoční stabilitou), a to na základě chování v nejrozumnějších cvičeních, která jsou v rámci assessment centra prováděna. Tato cvičení představují situace, které se liší svým potenciálem aktivovat určité rysy. Čím pravděpodobněji lze sledovat určité chování v rámci cvičení, které souvisí s konkrétním rysem Big Five, tím vyšší bude potenciál tohoto cvičení aktivovat příslušný rys. Jak předpokládá teorie aktivace rysů, potenciál cvičení v rámci assessment centra aktivovat určitý rys určují dva faktory: přítomnost podnětů souvisejících s určitým rysem ve cvičení a poskytnuté odměny (rovněž označováno jako síla cvičení). S ohledem na to, co již bylo řečeno, obsahují popisy cvičení v rámci assessment center informace o třech úrovních: požadavky na práci, sociální požadavky a požadavky organizační. To znamená, že určité assessment centrum se snaží simulovat tyto požadavky, čímž stimuluje projevy chování souvisejícího s určitým rysem. Kromě toho, že popisy cvičení obsahují informace o práci samotné (úkolové požadavky), jedinečnou předností cvičení v rámci assessment centra oproti jiným prediktorům je, že rovněž simulují práci s ostatními, například klienty, kolegy, nadřízenými (role, které v rámci cvičení hrají ostatní uchazeči) a že se mohou odehrávat v určité specifické firemní kultuře.



Obrázek č. 7 Schematický přehled teorie aktivace rysů aplikovaný na cvičení v AC

Odměny představují v rámci cvičení specifické instrukce, které poskytují uchazečům informace o tom, co dělat a co naopak nedělat. Například: instrukce může obsahovat zmínku o tom, že obecným cílem cvičení je „dosáhnout konsensu“, „motivovat problémového podřízeného“, „udělat dobrý dojem“, nebo „učinit ústní prezentaci týkající se strategických otázek“. Instrukce a podněty týkající se efektivního chování nejsou jen součástí instrukcí ke cvičení. Uchazeči mohou získat představu o tom, co je efektivní i dřívější zkušeností ze cvičení v assessment centrech, z informací od ostatních uchazečů apod.

8.2.2 Hlubší využití teorie aktivace rysů v praxi assessment center

Teorie aktivace rysů nemusí být nutně pouze teoretickým rámcem. Chceme-li, můžeme jít dále a využít teorii aktivace rysů jako užitečný normativní rámec pro assessment centra. Předtím než představíme některá možná využití teorie aktivace rysů, zdůrazněme, že tato teorie nepředpokládá, že

by hodnotitelé měli přímo hodnotit rysy a vyřadit z assessment centra dimenze (jako komplexnější osobnostní vlastnosti). Společnosti využívají dimenzí z celé řady důvodů, přičemž skutečnost, že zastupují určité osobnostní rysy, je jen jednou z nich. Důležitou výhodou dimenzí je, že jsou často formulovány jazykem pracovního chování, čímž se zvyšuje jejich význam pro řízení. Ve skutečnosti dimenze zachycují získané pracovní dovednosti (například vyjednávací či organizační) a jsou úzce spjaty s pracovními činnostmi a kompetenčními modely organizací (Lievens et al., 2004).

Praktické využití teorie aktivace rysů v assessment centrech může mít celou řadu podob. Za prvé, jeden ze způsobů využití předpokladů aktivace rysů v praxi se týká již samotného vytváření cvičení. V současné době se cvičení pro assessment centra vytvářejí hlavně s cílem zvýšit věrnost reálné situaci a kritériální validitu. To je samozřejmě zcela v pořádku. Určitou roli by však mohla (měla) hrát i teorie aktivace rysů. Konkrétně řečeno, aktivace rysů klade důraz na charakteristické vlastnosti situace pro pozorování rozdílů v projevech osobnostních rysů během cvičení v assessment centru. Jak už bylo uvedeno dříve, závisí možnost pozorovat tyto rozdíly v projevech určitých osobnostních rysů hlavně na relevanci a síle situace. To vede ke dvěma možnostem. Na jedné straně bychom se měli snažit podniknout efektivní kroky k posílení vzájemného vztahu situace a rysu (*situation trait relevance*) jednotlivých cvičení. Například: chce-li organizace hodnotit kandidáty podle určité dimenze, řekněme odolnost vůči stresu, která souvisí s rysem emoční stabilita, musí použít cvičení simulující situaci, která pravděpodobně aktivuje chování související s příslušným rysem. Dobrým příkladem může být ústní prezentace s náročnými a podnětnými otázkami, neboť takový typ situace bude pravděpodobně evokovat chování vztahující se k této dimenzi. Mezi jinými příklady jmenujme využití přísných časových limitů, náhlých překážek či informační přetížení během cvičení. Navíc mohou tvůrci assessment centra zajistit, aby součástí cvičení byly podněty na všech třech úrovních (úkolové, sociální i organizační). Na straně druhé, teorie aktivace rysů zdůrazňuje, aby cvičení nepředstavovala silné situace (tj. přesně definované, jednoznačné). Pokud organizace navrhne cvičení s jasně definovanými úkoly, rolemi a přísnými pravidly, zbude již jen málo otevřených možností pro hodnocené osoby, jak situaci řešit. Příkladem hraní rolí může být cvičení s instrukcemi, které nařizují uchazeči vyhodit zaměstnance (namísto toho, aby tato možnost byla ponechána otevřená jako jedno z možných řešení). Taková instrukce s jasně danými očekáváními vyvolá příliš silnou situaci a tím samozřejmě omezení značně možnost, aby se příslušné dimenze osobnosti, které nás zajímají, projeví. Právě proto společnosti spíše vytvářejí cvičení, která jsou vágní a nejednoznačná ve svých instrukcích, čímž umožní snadnější pozorování rozdílů v tom, jak hodnocené osoby řeší a vyřeší problémovou situaci.

Za druhé, různé možnosti využití teorie aktivace rysů lze navrhnout i ve vztahu k dimenzím osobnosti, které assessment centrum zkoumá. Dimenze měřené v rámci assessment centra vycházejí obvykle z analýzy pracovní pozice. Nicméně jakmile jsme identifikovali dimenze, které chceme měřit na základě analýzy práce, můžeme využít teorii aktivace rysů k vyloučení či zkombinování dimenzí v rámci cvičení, které zkoumají stejný základní rys (např. „inovace“ a „adaptabilita“ vycházejí

z chování, které může být projevem „otevřenosti“ – Openness). Navíc obhajuje teorie aktivace rysů používání specifických dimenzí namísto obecných konceptů (Tett a Schleicher, 2001). V praxi pak používání specifických dimenzí umožňuje přesnou diagnózu příležitostí k rozvoji a cílů rozvoje, jakož i více možností srovnání vhodnosti jedince pro určité pracovní prostředí (Tett a Gutterman, 2000).

Za třetí, jistý význam má teorie aktivace rysů i pro vývoj metod hodnocení. Teorie aktivace rysů předepisuje, že pozorování určitého chování musí být přísně odděleno od jeho hodnocení. Hodnocení založené bezprostředně na pozorování zastírá vztah mezi chováním, které se na první pohled může zdát opakem či se dokonce vztahovat k jiným dimenzím, avšak ve skutečnosti má stejné základní rysy. Teorie aktivace rysů také navrhuje užívání hodnotících seznamů (scoring checklists), které obsahují behaviorální trsy (behavioral clusters), tzn. chování, která sdílí společnou základní dimenzi či rys.

Za čtvrté, teorie aktivace rysů představuje teoretický rámec pro poskytování školení hodnotitelům. Zvláště pak jasné rozlišení mezi pozorováním a hodnocením předpokládá, že školení poskytne hodnotitelům informace nejen o projevech chování, která je nutné pozorovat, ale také o hodnocení těchto projevů. To přesně je i cílem odborného školení (Lievens, 2001). Během odborného školení získávají hodnotitelé informace, které mají zajistit, aby zhodnotili uchazeče v souladu s normami a hodnotami určité společnosti. Tyto teoretické informace obsahují chování vztahující se ke kompetencím a jejich úroveň efektivnosti. Ve shodě s tím poskytuje teorie aktivace rysů teoretický základ důležitosti poskytovat odborné školení hodnotitelům.

Za páté, uživatelé assessment centra mohou rovněž úspěšně těžit z teorie aktivace rysů při vytváření instrukcí pro nositele role (role-player). Obvykle v praxi dostávají nositelé určité role zvláštní seznam věcí, které mají a nemají dělat. Představitelé určitých rolí jsou rovněž školeni, aby byl jejich výkon realistický, i když vlastně vůči všem uchazečům stejný. Přestože se tyto postupy v průběhu let osvědčily, klíčovou úlohou školených hráčů rolí je vyprovokovat u uchazečů chování, které má vztah k určité osobnostní dimenzi. Teorie aktivace rysů může pomoci identifikovat, které specifické rysy lze vyvolat jakými specifickými podněty (např. určitými prohlášeními, činy apod.) ze strany představitele určité role. Právě tyto podněty by měly nenásilně navodit chování hodnocené osoby, protože jinak by se mohla situace stát příliš silnou.

A nakonec, teorie aktivace rysů má význam i pro zpětnou vazbu z assessment centra. Diskutuje se například o tom, zda by zpětnovazební zprávy z assessment centra měly stavět spíše na dimenzích či cvičeních (Thornton et al., 1999). Pokud zpětná vazba staví na dimenzích (např. „Máte slabý skóre u resilience“), výhodou je, že taková zpětná vazba týkající se dimenze má platnost pro celou škálu situací. Předpokládá však zároveň, že tyto dimenze se skutečně v mnoha situacích (cvičeních) měří. To však ne vždy odpovídá skutečnosti. Naopak, zpětná vazba může rovněž stavět na cvičeních (např. „Máte slabý výsledek za ústní prezentaci“). To odpovídá i většině výzkumů, které ukazují, že cvičení zachytí většinu rozdílů v hodnocení assessment center. Taková zpětná vazba však postrádá hloubku, neboť generalizuje na základě pouze jedné situace (jednoho cvičení). Zajímavé je,

že teorie aktivace rysů stojí někde uprostřed mezi těmito dvěma extrémy. Navrhuje, aby zprávy vycházely ze situací, které aktivují určité rysy (např. „Máte slabý skór v situacích, které vyžadují zvládání stresu“).

9. ANALÝZA PRÁCE

V poslední době se ozývají hlasy, že analýza práce (job analysis, analýza pracovní pozice, česky také profesiografie) ztrácí svoji důležitost v měnícím se světě práce. Někteří autoři ji považují za zastaralou a jsou toho názoru, že ji lze dokonce prohlásit za mrtvou (Schuler, 1989). Přestože má analýza práce trochu problémy s celkovým dojmem, který má na veřejnosti (Harvey, 1999), zdá se, že argumenty proti ní nejsou dostatečně silné, aby mohly skoncovat s jedním z nejstarších nástrojů řízení lidských zdrojů. Vytváření kompetenčních modelů je často považováno za řešení tohoto problému. Termín je velmi módní a pravděpodobně i dobře prodejný, avšak skrývá v sobě samozřejmě mnohem více. Tato kapitola se zaměřuje na roli „konvenční“ analýzy práce (analýzy pracovní pozice) tak, jak se s ní setkáváme dnes, i jaká je její budoucnost, a zabývá se rozdíly mezi těmito dvěma přístupy. Popisuje charakteristiky analýzy práce a některé dobře známé nástroje a metody, které využívá.

9.1 Analýza práce

Analýzu práce lze definovat jako „sběr a analýzu jakéhokoli typu informací, které souvisejí s prací či pracovním místem, a to jakoukoli metodou k jakémukoli účelu“ (Ash 1988, s. 1). Můžeme ji nahlížet i specifičtěji spolu s Casciem (1991, s. 188): „Cílem analýzy práce je definovat každé pracovní místo z hlediska chování, které je nutné pro jeho výkon. Analýza práce zahrnuje dva hlavní prvky: *popisy práce* a *specifikace práce*.“ Popisy práce definují pracovní místo z hlediska úkolů, které je nutné plnit a obsahují takové charakteristiky práce jako například postupy, metody, standardy výkonu. Specifikace práce se týkají „požadavků na lidský faktor“, tzn., co příslušná pozice vyžaduje z hlediska chování, znalostí, schopností, dovedností a ostatních osobnostních charakteristik. V souvislosti s účelem analýzy práce je nezbytné zvolit *typ údajů o pracovním místě*. McCormick (1976) zmiňuje i další aspekty, které je nutné vzít v úvahu, například: *metoda sběru dat* a *zdroj informací*.

Údaje o pracovním místě. McCormick (1976) rozlišuje následující typy informací: pracovní činnosti; pracovní výkon (např. spotřebovaný čas a analýza chyb); kontext práce (např. sociální kontext a fyzikální pracovní podmínky); stroje, nástroje, vybavení a používané pracovní pomůcky; hmotný a nehmotný majetek potřebný k výkonu práce, např. zpracovávané materiály, poskytované služby; požadavky na personál. Pracovní činnosti se člení na *činnosti zaměřené na práci* (job-oriented) a *zaměřené na pracovníka* (worker-oriented). Činnosti zaměřené na práci se obvykle soustřeďují na povahu práce a určují, co je vykonáváno. Činnosti zaměřené na pracovníka si všímají např. chování a osobních vlastností, které lze sledovat při práci (např. rozhodnost). Mezi požadavky na personál patří

znalosti, dovednosti, schopnosti a ostatní osobnostní vlastnosti (KSAO – knowledge, skills, abilities, other characteristics). Podle Harveyho (1991) by však měly metody analýzy pracovního místa popisovat pozorovatelné chování v práci, které je nezávislé na charakteristických vlastnostech lidí, kteří ji vykonávají. A údaje z analýzy práce by měly být ověřitelné a opakovatelné. Požadované osobnostní rysy tyto předpoklady nesplňují. Na druhé straně, Cucina et al. (2005) ospravedlňují využití analýzy práce založené na osobnosti skutečností, že u několika osobnostních vlastností bylo prokázáno, že jsou validními prediktory pracovního výkonu. Jsou přesvědčeni o tom, že analýza práce založená na osobnosti zvyšuje pravděpodobnost, že většina důležitých osobnostních rysů, požadovaných pro výkon práce, bude identifikována.

Metody sběru dat. Existuje několik metod sběru informací o práci. Sackett a Laczo (2003) rozlišují jednak kvalitativní a kvantitativní metody a jednak metody založené na taxonomii a metodu prázdného seznamu (blank slate, tabula rasa). Metody založené na taxonomii využívají existující klasifikace charakteristik pracovních míst. U metody *blank slate* se seznamy pracovních činností vytvářejí. Kvantitativní metody založené na taxonomii představují především standardizované dotazníky. Strukturované dotazníky uvádí většinou celou řadu činností (i několik set), které může pozice zahrnovat. Zaměstnanec řadí tyto činnosti na různé škály podle jejich frekvence, důležitosti apod. Odpovědi jsou následně statisticky zpracovány. Dotazník je nejvhodnější metodou pro porovnání různých pracovních pozic. U metod kvalitativních (blank slate) jsou vhodná spíše interview, přímé pozorování a pracovní deníky. U pohovoru jsou zaměstnanci tázáni na povahu své práce, tj. činnosti, které vykonávají a dovednosti, jichž využívají. Jedná se o nejvíce využívanou metodu, neboť ji lze aplikovat na nejrůznější pracovní pozice. U přímého pozorování, jak již naznačuje sám název, jsou zaměstnanci při výkonu své práce pozorováni. Pozorovatel nesmí být rušivým elementem a nesmí zasahovat do výkonu práce. Časté je využití fotoaparátů a videokamer. Tato metoda je velice vhodná, chceme-li postihnout pracovní podmínky, ale nedává odpovědi na důvod výskytu určitého pracovního chování. Do pracovních deníků zaměstnanci sami vyplňují činnosti, které provádějí. Jde o metodu málo využívanou a nespolehlivou z důvodu odlišných písemných vyjadřovacích schopností u různých lidí. Kombinace více metod je samozřejmě možná a navíc žádoucí. Výsledkem využití více metod je komplexnější obraz pracovního místa.

Zdroje informací. Pracovníci, kteří vykonávají příslušnou práci, nadřízení a profesionální analytik práce (job analyst) jsou tradičně nejdůležitějšími zdroji informací o práci. S tím, jak se přesné hranice pracovních pozic stírají, vyžaduje analýza práce stále širší rozsah informačních zdrojů; např. zákazníků či školících odborníků. Kromě lidí lze jako zdroj informací využít i přístroje. Již jsme zmínili využití videopásek a ostatních elektronických informací. V takových případech jsou zdroji informací fotoaparáty, kamery, magnetofony, počítače apod. Elektronické záznamy výkonu (např. počet vyřízených telefonátů v call centru) jsou důležitým a spolehlivým zdrojem pracovních

informací. Každý z těchto informačních zdrojů má své silné i slabé stránky. Tak například pracovníci, vykonávající určitou práci, mohou mít většinu informací o obsahu práce, ale odborný analytik může být zase informovanější o metodách analýzy práce.

Sanchez (2000) tvrdí, že analytici práce dávají přednost hodnocení pracovníků neboť tato hodnocení mají vysokou zdánlivou validitu (face validity).²³ Zmiňuje rovněž několik nevýhod využití údajů od pracovníků: (a) připravuje to značné množství zaměstnanců o drahocenný čas; (b) zaměstnanci nejsou vždy dostatečně motivováni, aby hodnotili svoji práci svědomitě; (c) instrukce k hodnocení a formáty přehledů nejsou vždy správně pochopeny; (d) neexistují empirické důkazy toho, že jsou právě zaměstnanci nej kvalifikovanější pro poskytnutí validních informací o práci.

K dispozici je rovněž několik studií, které ukazují na rozporuplnost hodnocení zaměstnanců, která nesouvisí s obsahem práce, např. pracovní postoje - spokojenost v práci, angažovanost ve firmě apod. (Conte et al., 2005) a doba trvání zaměstnání (Tross a Maurer, 2000). Dierdorffova a Wilsonova metaanalýza (2003) odhalila, že zdroj hodnocení skutečně ovlivňuje koeficienty reliability, ovšem byly zde i jiné důležité moderátory. To nás přivádí k psychometrickým vlastnostem profesio grafických nástrojů.

9.1.1 Validita a reliabilita profesio grafických údajů

Výsledky analýzy pracovní pozice jsou často založeny na subjektivních názorech a lidský úsudek bývá klamný, což vede k nepřesnosti. Morgenson a Campion (1997) rozlišují dvě široké kategorie nepřesnosti: sociální (např. tlak na konformitu, sociální dezirabilita) a kognitivní (např. informační přetížení a irelevantní, nesouvisějící informace). Zmiňují pravděpodobné vlivy těchto

²³ **Zdánlivá validita** (Face validity) - v literatuře známá také jako "surface validity" (úzce souvisejícím pojmem je „content validity“ – obsahová validita). Face validity vyjadřuje míru, nakolik se ukazatel jeví (anglicky „appears“ tedy vlastně „zdá“), že měří to, co hlásá, že měří. Zdánlivá validita také vystihuje, jak je nebo bude ukazatel přijímán (nezávisle na tom, jaká je jeho skutečná = nezdánlivá validita).

Na první pohled se může zdát, že pojem „zdánlivá validita“ je neúčinný a že ve vědecké sféře nemá co dělat. Ve skutečnosti je to jinak a to nejméně ze tří důvodů:

- předběžný výběr „kandidátů“ na ukazatele kvality je činěn mj. na základě face validity, tedy jakéhosi apriorního postoje nebo očekávání (= face validita z hlediska odborníků)
- dobrý ukazatel má mít vedle skutečné validity i vysokou face validitu; není užitečné mít ukazatel, kterému se nevěří.
- většina diskusí, a veřejných interpretací (např. v médiích) se opírá o face validity; většina diskutujících věří v svoji intuici, znalost prostředí, znalost oboru apod. a nestará se o skutečnou validitu ukazatele; zaostávání skutečné validity za zdánlivou validitou je zdrojem chybných interpretací! (= face validita z hlediska neoborníků)

zdrojů na psychometrické aspekty profesiografických údajů, například na tzv. interrater reliabilitu²⁴ (objektivitu) a faktorové struktury. Tyto vlivy se týkají různých aspektů validity, v terminologii Morgensona a Campiona (1997), přesnosti. Nicméně, většina těchto hypotetických účinků nebyla ještě předmětem žádného výzkumu (Cartwrightová a Cooper, 2008).

V tomto kontextu můžeme zmínit dva protichůdné názory na přesnost a validitu. Sanchez a Levine (2000) zpochybňují význam přesnosti coby shody mezi údaji analýzy pracovní pozice a „pravdivými“, skutečnými charakteristikami této pracovní pozice. Tvrdí, že není možné posoudit skutečnou náplň práce a tudíž nelze přesnost vyjádřit v termínech odchylky od objektivní skutečnosti a absolutního standardu. Naproti tomu, Harvey a Wilson (2000) tvrdí, že tento názor platí pouze u vysoce diskutabilních metod sběru dat (např. využívání nezkušených posuzovatelů, nedostatečně ukotvených škál či vytváření neověřitelných dedukcí a závěrů z abstraktních pracovních dimenzí). Podle jejich názoru lze posoudit pracovní pozici správně a přesně, použijeme-li „správnou“ kombinaci pracovních deskriptorů a posuzovacích škál. Méně kontroverzní je velmi dobře zdokumentovaný aspekt přesnosti – interrater a intrarater reliabilita.

Téměř každá studie zabývající se analýzou pracovních míst obsahuje nějaké měření interrater či intrarater reliability. Interrater reliabilita označuje shodu u různých posuzovatelů, často vyjádřenou jako intraclass correlations (vnitroskupinové korelace)²⁵ a pair-wise correlations (korelace po dvojicích). Intrarater reliabilita se týká například test-retestových měření. Dierdorffova a Wilsonova metaanalýza (2003) ukazuje, že úkoly mají obecně vyšší interrater reliabilitu než všeobecné pracovní aktivity. Profesionální analytici pak vykazují vyšší interrater reliabilitu než ostatní zdroje (např. zaměstnanci, nadřízení, školení studenti).

9.1.2 Metody sběru pracovních údajů

Harvey (1991) klasifikoval metody analýzy práce na základě dvou dimenzí: (a) specifická profesigrafická informací; a (b) typ použité hodnotící škály. Specifická informací označuje stupeň behaviorálních a technologických detailů, které pracovní deskriptor poskytuje. Takové deskriptory pak dále dělí na škále od specifických, pozorovatelných a ověřitelných po holistické, abstraktní a multidimenzionální. Pracovní a na pracovníka zaměřené činnosti mají vysokou a střední specifitu. Stupeň specifity má vliv na možnost srovnávání pracovních pozic. Možnost srovnávání pracovních pozic se týká i jiné dimenze v Harveyho klasifikaci, a sice typu hodnocení, které se

²⁴ U hodnotících škál je třeba ověřit tzv. interrater reliabilitu (někdy také nazývanou „objektivita“, shoda posuzovatelů). Zajímá nás, do jaké míry je hodnocení subjektivní, tj. závislé na osobě, která hodnocení provádí. V případě kvalitní škály by posuzování na hodnotící osobě záviset nemělo.

²⁵ Vnitroskupinové, také vnitrotřídní, korelace vyjadřuje, jak velkou část variace lze vysvětlit na skupinové úrovni.

vyžaduje od hodnotitele, který analýzu práce provádí. Hodnocení závisí například na typu použité hodnotící škály. Tato dimenze zahrnuje od ověřitelných škál, které mají konstantní význam napříč pracovními pozicemi (čímž značně usnadňují srovnání), až po neověřitelné škály, které se vztahují pouze k určitým pracovním pozicím (jednotlivé položky jsou hodnoceny ve vztahu k ostatním položkám) a které srovnání mezi odlišnými pracovními pozicemi znemožňují.

Harvey radí nevyužívat nástroje, které neumožňují srovnání mezi pracovními pozicemi neboť použitelnost takových nástrojů pro klasifikaci práce, kariérní plánování a ostatní personální činnosti je omezená. Dále má rovněž námitky k metodám, které přímo hodnotí/škálují abstraktní a holistické aspekty práce. Ve skutečnosti pouze metody, které jsou ověřitelné v obou dimenzích splňují kritéria, které Harvey v roce 1991 stanovil. Harvey však nic nenamítá proti všem abstraktním údajům z analýzy práce (pracovním dimenzím) za předpokladu, že se tyto údaje zakládají na kombinaci více hodnocení se středně vysokou specifičností. Za takový typ přijatelného nástroje považuje například Dotazník analýzy pozice (Position Analysis Questionnaire). V další části uvádíme nejznámější nástroje a metody.

9.1.2.1 Position Analysis Questionnaire (PAQ)

Dotazník analýzy pozice (PAQ) vytvořili McCormick et al. (1972). Je příkladem použití strukturovaného dotazníku při analýze práce. Položky dotazníku se zaměřují na pracovníka, všeobecné aspekty lidského chování a nejsou úzce spojené se specifickými aspekty konkrétní pozice. PAQ obsahuje téměř dvě stě položek uspořádaných do šesti širších kategorií: (1) přísun informací, (2) proces zprostředkování (tj. mentální procesy uvažování, rozhodování atd.), (3) výsledek práce, (4) interpersonální aktivity (tj. vztah k ostatním), (5) pracovní situace a kontext a (6) různé aspekty. Jako problém mohou být vnímány značné nároky na schopnost porozumět písemnému materiálu.

9.1.2.2 Functional Job Analysis (FJA)

Fine a Wiley (1971) popsali samostatnou techniku analýzy zaměřenou spíše na pracovní pozici než na pracovníka. Vychází z amerického Dictionary of Occupational Titles, který popisuje charakteristiky, metody, pracovní požadavky a činnosti požadované k výkonu téměř všech zaměstnání. Tento přístup využívá standardizovaný jazyk k popisu toho, co pracovníci dělají a přináší způsoby zkoumání složitosti a zaměření práce. Zaměření je vysvětleno jako míra, kterou je práce orientovaná na data, lidi nebo věci. Výsledek analýzy se dá vyjádřit v procentech. Základní jednotkou FJA je úkol – tedy úkon či sekvence úkonů plněných v určitém čase, které mají přispět ke konečnému výsledku. Škály zaměřené na pracovníka umožňují srovnání mezi pracovními pozicemi, zatímco popisy specifických úkolů srovnání neumožňují.

9.1.2.3 Critical Incidents Technique (CIT)

Jak už název napovídá technika kritických událostí není dotazníkem, ale technikou. Vyvinul ji Flanagan v roce 1954. Tato technika sleduje konkrétní případy kritického pracovního chování. Odborní analytici práce popisují případy, které jsou typické pro vysoce efektivní či vysoce neefektivní pracovní výkon. Kritický případ se definuje jako „jakákoli sledovatelná lidská činnost, která je dostatečně kompletní, aby umožnila vyvozování závěrů a předpovědí o jedinci, který bude danou činnost vykonávat.“ Každý případ musí popisovat: (a) co k němu vedlo; (b) co pracovník učinil; (c) jaké byly důsledky chování pracovníka; a (d) zda měl pracovník tyto důsledky pod kontrolou. Případy jsou následně kategorizovány do výkonových dimenzí. Popisem chování a vlastností, které k případu vedou, může analytik získat vynikající pohled na důležité a relevantní pracovní chování. Tyto informace umožní analytikovi rozlišit mezi dobrými a špatnými pracovníky a zároveň mu také poskytnou kontextuální informace užitečné pro vytváření konkrétních metod výběru, jako například vzorové pracovní testy. V poslední době se tato technika doporučuje také pro identifikaci kompetencí (Robinson et al., 2007). Nicméně, vývoj nástrojů prostřednictvím techniky CIT je časově velmi náročný a podle výše zmiňované Harveyho kategorizace je její použitelnost omezená. Tento přístup má vysokou behaviorální specifitu s velmi omezenými možnostmi srovnávání pozic.

9.1.2.4 Job Characteristics Inventory (JCI)

Podobné dotazníky jako je McCormickův dotazník analýzy pozice (PAQ) vznikaly například i ve Velké Británii. Soupis charakteristik práce (JCI) se zaměřuje na aspekty práce i pracovníky samotné a výsledek analýzy zahrnuje vyčíslení profilů absolutních a relativních schopností nutných pro zkoumanou pozici. Soupis charakteristik práce měří u pracovníků tři dimenze: (1) pocíťovaná smysluplnost práce, (2) pocíťovaná odpovědnost za výsledek, a (3) znalost skutečných výsledků práce. Pozitivní hodnocení v těchto třech dimenzích ukazuje na pracovníkovu vysokou motivaci; vysoký pracovní výkon a vysokou spokojenost s prací. Souvisí také s nízkým absentérstvím a fluktuací.

9.1.2.5 Task Inventory Analysis

Soupisy úkolů jsou pravděpodobně nejstaršími a nejtradičnějšími formami analýzy práce. Pokud je analýza práce někdy napadána jako zastaralá (Sanchez a Levine, 2001), je to právě kvůli tomuto typu analýzy.

Přístupy pracující se soupisem úkolů nejprve identifikují úkoly, na základě kterých vytvoří dotazník či seznam pro určitou pracovní pozici. Úkoly lze popisovat jako činnosti či sekvence souvisejících činností zaměřené na určitý pracovní cíl (Levine, 1983). Soupisy úkolů obsahují seznamy činností či specifikace úkolů. Obecně řečeno je specifikace ve své nejzákladnější podobě popisem toho, co pracovník provádí, za jakým účelem, jakými metodami a s použitím jakého vybavení. Každý úkol je také hodnocen na jedné či více škálách: časová náročnost (relativní čas potřebný pro vykonání úkolu v porovnání s ostatními úkoly), důležitost, obtížnost a kritičnost. Soupisy úkolů jsou behaviorálně specifické a neumožňují srovnání mezi pozicemi.

9.2 Analýza práce v měnícím se pracovním prostředí

Podrobná analýza práce ve smyslu pevně stanovených úkolů a hranic pracovní pozice je vzhledem k měnícímu se pracovnímu prostředí stále méně vhodná. Hranice mezi pracovními pozicemi jsou dnes jen málo jasné, objevují se pozice nové, práce je popisována jako souhrn flexibilních a měnících se pracovních rolí a zaměstnanci mají širší pracovní náplň. V některých pracovních prostředích je však přesný a podrobný popis úkolů a povinností nevyhnutelný. Například, v oblastech s vysokými bezpečnostními riziky, jako jsou například ropné rafinérie, předepisují bezpečnostní pravidla činnost zaměstnanců velmi podrobně. V této oblasti by mohla mít kreativita a flexibilita za následek katastrofu. Podobné příklady lze nalézt i v oblasti lékařství. Jen si představme zdravotní sestru (instrumentářku), jak během operace zkoumá přesnou náplň své práce. Méně katastrofické, za to však nepříjemné následky lze očekávat, pokud nejsou úkoly a náplň práce podrobně popsány v hierarchickém pracovním prostředí nebo v prostředí, kde lidé pracují pod časovým tlakem (např. šéfkuchař a učeň v kuchyni restaurace). Weick (1996) uvádí, že tyto „silné“ situace, tzn. situace, kde jsou jasná pravidla ohledně toho, jak se má zaměstnanec chovat, jsou celkem běžné i v kulturách, kde je vysoký odstup od moci a kolektivismus. Řada budoucích pracovních situací je však vágních a žádá si změny v zaměření pracovní analýzy (work analysis)²⁶.

Řada autorů zdůrazňuje nutnost posunu od analýzy založené na úkolu (task-based) směrem k identifikaci generalizovaných pracovních činností a charakteristických vlastností pracovníka (např. Dye a Silver, 1999; Sanchez, 1994), které jsou nezbytné k dosažení cílů organizace (Schippmann, 1999). Tyto činnosti a charakteristiky by měly být použitelné na nejrůznější pracovní pozice, situace a dokonce i odvětví.

²⁶ **Work analysis** - se vztahuje k analýze pracovní pozice (*job analysis*), avšak má širší záběr. Analýza pracovní pozice se zaměřuje na individuální pozice a identifikuje individuální úkoly, zatímco *work analysis* se zaměřuje na více (mnoho) pozic najednou. Zatímco výsledkem *job analysis* jsou úkoly a povinnosti, výsledkem *work analysis* jsou potenciální nové pozice a potřeba reorganizace či restrukturalizace.

Smith (1994) rozlišuje tři hlavní oblasti individuálních charakteristických vlastností, které se různou měrou podílejí na výkonu v různých pracovních situacích: *univerzální*, *pracovní* (ve smyslu určitého povolání, oboru) a *vztahové*. Univerzální charakteristiky jsou vlastnosti, které jsou podstatné pro téměř všechny pracovní pozice. Patří mezi ně například kognitivní schopnosti a vitalita. Pracovní charakteristiky jsou důležité pro určitá povolání a pracovní pozice. Sem patří zvláštní odborné znalosti a určité aspekty osobnosti pracovníka. Vztahové charakteristiky se dotýkají vztahu mezi jedincem a pracovním prostředím, například interpretace práce („sdílený význam ohledně úkolů a důležitých dovedností,“ s. 23) a hodnoty („to, co je drženo v úctě...,“ s. 23).

Chceme-li identifikovat univerzální a pracovní charakteristiky, naše analýza práce by se měla zaměřit na podobnosti a zásadní společné prvky rozdílných pracovních pozic (skupin, povolání apod.). Fleischmann a Mumford (1991) tvrdí, že úspěšný výkon velkého množství úkolů prováděných v nejrůznějších pozicích může vyžadovat jen omezené množství schopností. V jejich přístupu slouží úkoly a jejich provádění jako základ pro identifikaci požadovaných schopností. To znamená, že i přes proměnlivý charakter specifických úkolů a chování, mohou být odvozené schopnosti nutné pro úspěšný výkon práce stejné. Nemusí však být dostačující, pokud se analýza omezí pouze na zavedené schopnosti. Sanchez (1994) tvrdí, že analýza práce (work analysis) může mít za výsledek identifikaci nových KSAO, které přispívají k procesu obchodního plánování, jako například otevřenost inovacím.

K identifikaci vztahových a pracovních charakteristik bude zřejmě potřeba podrobnější metoda analýzy práce než jen požadavky na schopnosti. Pokud jde například o vztahové charakteristiky, je nutné zkoumat dvě dimenze: směr a obsah vztahu. Je například potřeba vyhodnotit, s kým (např. kolegové, nadřízení, podřízení, klienti) a o čem jedinec komunikuje (Smith, 1994). Musíme také zdůraznit, že vztahové charakteristiky jsou důležité pro týmovou práci. Zaměstnanci jsou dnes vysoce závislí jeden na druhém, a proto je třeba, aby mezi členy týmů fungovala spolupráce a interakce. Tyto aspekty nebyly součástí tradiční analýzy práce. Sanchez (1994) tvrdí, že čím větší důraz je kladen na analýzu vzájemné závislosti úkolů a průběhu práce, tím lepší je pak týmová práce. Dalším souvisejícím trendem je koncentrace na popisy širších rolí (Altink et al. 1997), Popis rolí by měl odrážet strategie a cíle organizace a jít za hranice úkolů v rámci tradičních pracovních pozic. Jak již bylo uvedeno dříve, tradiční analýza práce neměla žádnou vazbu na obchodní cíle a strategie.

Chceme-li být schopni se neustále adaptovat na měnící se informace o práci a pracovnících, je důležité, aby byly vytvořeny či optimalizovány automatické systémy analýzy práce a databáze. Lze také zkoumat vztahy mezi různými kategoriemi informací v systému, například mezi charakteristikami práce a pracovníka (Sanchez, 2000).

9.3 Nejnovější vývoj

Jako odpověď na vzrůstající nestabilitu pracovních pozic a údajnou neadekvátnost analýzy práce, která není schopna tyto změny obsáhnout, bylo vyvinuto několik „nových“ technik: *strategic job analysis*, *future-oriented job modeling*, *competency modeling*. Zda jde skutečně o techniky nové či pouze o adaptace stávajících technik není vždy zcela jasné. Schneider a Konz (1989) zavedli pojem *strategic job modeling*, který označuje „proces, kterým lze identifikovat dovednosti, které budou nutné pro vykonávání určité práce v budoucnosti“ (s. 53). Tento přístup je založen na kombinaci tradičních postupů analýzy práce („Multimethod Job Analysis“). Informace o pracovních pozicích v budoucnu a požadovaných znalostech, dovednostech, schopnostech a ostatních osobnostních vlastnostech (KSAO) jsou získávány „jednoduchým“ dotazováním příslušných odborníků (například zaměstnanců, kteří příslušnou práci vykonávají a nadřízených) a analytiků práce ohledně toho, co v budoucnu očekávají. Tato metoda se podobá metodě Combined Job Analysis Method (C-JAM), kterou popisuje Levine (1983). Zatímco u metody C-JAM se specifikace úkolů, hodnocení jejich důležitosti a identifikace KSAO vztahují k stávající pracovní pozici, ve strategické analýze práce (*strategic job analysis*) se vztahují k očekávanému obsahu pracovní pozice v budoucnu.

Na závěr této kapitoly lze říci, že analýza práce je stále živá. Nadále zůstává základním nástrojem praxe řízení lidských zdrojů. Představuje základ pro rozhodování personálu tím, že se soustředí na odpovědi na otázky jako například: Výběr na co? Kompenzace čeho? Hodnocení čeho? Integrace silných stránek jak analýzy práce (psychometrické správnosti) tak kompetenčních modelů (vazby na obchodní strategii) může prospět kvalitě obou těchto přístupů.

10. Kompetenční modely

Tato kapitola představuje celou škálu přístupů ke kompetenčním modelům a pokus o srovnání analýzy práce a kompetenčních modelů, jakož i pokus o jejich možnou integraci.

Schippmann (1999, s. x) používá termínu *strategic job modeling* k popisu typu analýzy práce, která se zaměřuje na „strategické a budoucí potřeby dnešních organizací.“ Považuje kompetence za jeden ze stavebních kamenů *strategic job modeling*.

Zdá se, že competency modeling je nejextrémnějším případem „nahrazení“ analýzy práce, přestože někteří autoři považují analýzu práce za důležitou techniku identifikace kompetencí (např. Woodruffe, 1993). Problémem však zůstává, že definice termínu kompetence nejsou jednotné a občas jsou dokonce protichůdné. McClelland (1973) používal tohoto termínu jako prediktoru pracovního výkonu, neboť zpochybňoval prediktivní validitu testů kognitivních schopností. Navrhoval dokonce, aby byly testy inteligence nahrazeny testy kompetencí. Ačkoli sám termín kompetence nedefinoval, jasně objasnil, že tento termín nezahrnuje inteligenci. Dnes je jasné, že obecná mentální schopnost je nejvalidnějším prediktorem pracovního výkonu (viz Kapitola 5), a i přes nedostatek empirických důkazů, že kompetence představují nějaký přínos k tradičním pojetím predikce a objasnění úspěšnosti v práci (KSAO), jsou kompetence, competency modeling a competency framework²⁷ velmi populární (Schippmann et al., 2000). Není pochyb o tom, že existuje něco více, než pouhá inteligence. Otázkou ovšem zůstává, jak definovat a měřit charakteristické vlastnosti, které člověk, kromě inteligence, potřebuje. Je odpovědí například Big Five nebo potřebujeme jiné koncepty, jako například právě kompetence? Při definování osobnostních vlastností se opíráme o celou historii vědy a empirický výzkum, avšak teoretická základna kompetencí je velmi slabá (Harvey, 1999). Z části je tato absence konsensu u různých přístupů definování kompetencí způsobena rozmanitostí disciplín, ve kterých se pojmu kompetencí využívá: právo, klinická psychologie, poradenství pro volbu povolání, vzdělávání, školení, management a dokonce i politika. V následující kapitole uvádíme příklady rozmanitosti definicí a některé přístupy k typologii kompetencí.

10.1 Definice kompetencí

Ke správnému výkladu a pochopení koncepce se nelze obejít bez jasné definice pojmu. Většina prací, které se zabývají kompetencemi, začínají přehledem definic. Tuto „tradicí“ budeme následovat tím, že představíme různé významy pojmu formulované různými autory. Pravděpodobně nejcitovanější definicí je definice Boyatzisova (1982, s. 21): „...*endogenní vlastnost člověka, která*

²⁷ Termín competency framework se používá ve Velké Británii; competency modeling je běžnější ve Spojených Státech.

vede k efektivnímu a/nebo vynikajícímu výkonu v práci.“ Tato definice je založena na datech McClellanda (1973) a vztahuje se ke KSA, motivům, charakteristickým vlastnostem, jakož i aspektům obrazu sebe sama (sebeobrazu, self-image) a sociálním rolím jedince, které souvisejí s pracovním výkonem. Poněkud užší záběr mají definice, které odkazují pouze na kombinace KSAO, které jsou nezbytné pro výkon skupiny souvisejících úkolů či na shluky projevených, a tudíž pozorovatelných, KSAO (Garavan a McGuire, 2001). Termín *projevený* se tedy vztahuje k chování. Ostatní autoři odkazují na chování mnohem explicitněji. Například, Tett et al. (2000, s. 15) popisuje kompetenci jako: „identifikovatelný aspekt možného budoucího chování v práci přiřítelný jedinci, od kterého se očekává, že pozitivně anebo negativně přispěje k efektivnosti organizace.“ Na závěr shrnuje: „Krátko řečeno je kompetence pracovním chováním hodnoceným do budoucna“ (s. 215). Jednoznačné je zaměření na chování v definici Woodruffa (1993, s. 29): „Kompetence představuje sadu behaviorálních vzorců, které si s sebou pracovník musí přinést do zaměstnání, aby byl schopen vykonávat úkoly kompetentně“ a „dimenze otevřeně manifestovaného chování, které umožňuje člověku kompetentně fungovat.“ Nicméně, jiní autoři (např. Kurz a Bartram, 2002; Roe, 2002) jsou pevně přesvědčeni, že kompetence není chování. Kurz a Bartram (2002, s. 230) tvrdí: „Kompetence není chováním či výkonem samotným, ale repertoárem schopností, činností, procesů a reakcí, které umožňují, aby byly pracovní požadavky některými lidmi plněny efektivněji než ostatními“ a „Kompetence je to, co umožňuje výkon.“

Výše uvedené příklady definic se zaměřují na charakteristické vlastnosti jedince – pracovníka v určité pozici (person-based). Některé definice se však zaměřují na pracovní pozici a úkoly. Takové definice jsou součástí britského modelu, který bude popsán v následující kapitole.

Na závěr lze říci, že kompetence jsou vlastně vším, čím chceme, aby byly. Definice se různí od abstraktních psychologických konstruktů až k přímo pozorovatelnému chování, od tradičních KSAO až po inovativní přístupy, a od „příšerného žargonu“ (Woodruffe, 1991, s. 31) až po něco, co je vysoce žádoucí.

10.2 Typologie kompetencí

Kompetence se kategorizují různými způsoby, například šíří záběru (osoba, pozice, povolání, organizace) nebo původem (Británie nebo Spojené Státy). Celkově lze pak převládající typologie zkombinovat a rozdělit do dvou širších kategorií: (1) přístup stavějící na osobě (person-based) a (2) přístup stavějící na pracovní pozici (job-based).

10.2.1 Přístupy založené na osobě a pracovní pozici

Přístup vycházející z osoby (person-based) má svůj původ ve Spojených Státech. V rámci tohoto přístupu se kompetence pojímají jako individuální charakteristické vlastnosti, které se vztahují k vynikajícímu či nadprůměrnému výkonu. Tento pohled je zaměřen na pracovníka a zajímá jej hlavně přínos jedinců, pokud jde o chování, dovednosti či vrozené osobnostní vlastnosti, které pozice vyžaduje (Garavan a McGuire, 2001).

Přístup vycházející z pracovní pozice se zakládá na britských národních pracovních standardech pro management (Occupational Standards for Management) vytvořených společností Management Charter Initiative. Tento přístup staví na úkolech a soustřeďuje se na účel pracovní pozice či povolání, méně již na pracovníka. V modelu pracovních standardů (occupational standards model) či modelu pracovních kompetencí (job competence model) jsou kompetence popisovány jako minimální výkonové standardy označované rovněž jako *threshold performance* (prahový výkon). V tomto přístupu nás tedy zajímá pracovní výsledek, a pokud jsou tyto standardy splněny, znamená to, že pracovníci mají i požadované vlastnosti (Garavan a McGuire, 2001).

V anglických pramenech, zvláště pak britských, je nutné rozlišovat mezi termíny *competence* a *competency*. Ačkoli se tyto termíny často zaměňují, britské prameny mezi nimi jasně rozlišují. Rozdíl je podobný jako u rozdílu mezi *job-based* a *person-based* přístupy. Termín *competence* je zvláště ve Velké Británii spojován s přístupem vycházejícím z pracovní pozice (job-based), především pak ve veřejném a vzdělávacím sektoru. *Competency* se týká přístupu vycházejícího z pracovníka (person-based) a setkáme se s ním spíše v oblasti managementu, zvláště pak při výběru pracovníků a jejich hodnocení.

10.2.2 Klíčové kompetence

Kromě dvou širších kategorií uvedených v předchozí části rozlišují někteří autoři kategorii třetí – přístup zaměřený na organizaci (organization-based). V tomto pojetí se pracuje s termínem klíčové kompetence (core competencies). Prahalad a Hamel (1990) vymezují klíčové kompetence jako „kolektivní učení v organizaci, zvláště pak to, jak koordinovat rozmanité výkonnostní dovednosti a integrovat různé technologické proudy“ (s. 82). Prahalad a Hamel uvádějí řadu příkladů známých organizací (zvláště v oboru pokročilých technologií) a připisují úspěch těchto společností jejich klíčovým kompetencím. Toto pojetí však jasně nedefinují, místo toho uvádějí tři funkce, které klíčové kompetence mají: (1) klíčové kompetence poskytují přístup na rozličné trhy (např. kompetence v oboru zobrazovacích systémů); (2) klíčové kompetence by měly přispívat ke spokojenosti zákazníka s výhodami koncového produktu; a (3) klíčové kompetence by měly být specifické pro určitou

společnost, aby bylo pro konkurenty obtížné je napodobovat. Je možné dojít k závěru, že klíčové kompetence mají něco společného s obchodní strategií.

Podle Sparrowa (1997) jsou organizační kompetence typické pro určitou společnost, jejíž zaměstnanci je vytvářejí. Považuje tyto kompetence za vnitřní zdroje a schopnosti organizace, které úzce souvisejí s výkonem podniku a úspěšností v porovnání s ostatními.

Jiným výkladem termínu klíčové kompetence jsou „obecné“, „generické“ nebo „univerzální“ manažerské kompetence, tzn. kompetence, které platí pro všechny nebo většinu manažerů. Ačkoli většina typologií nezahrnuje kompetence na úrovni organizace, jejich vazba na obchodní strategii se obecně považuje za typickou vlastnost kompetencí.

10.3 Výhody a nevýhody kompetenčního přístupu

10.3.1 Nevýhody

Některé nedostatky vývoje a užití kompetencí jsme již zmínili (např. absence koherentní definice a teoretického rámce). Jubb a Robotham (1997) shrnují problémy kompetencí následujícím způsobem: „Zdá se, že celý koncept kompetencí vyrostl na základě série předpokladů, které při bližším zkoumání vykazují nedostatek teoretického základu nebo jsou prostě neobhajitelné“ (s. 174). Zpochybňována je i validita a metodologie kompetenčního přístupu (Garavan a McGuire, 2001). V tomto kontextu je na místě i otázka, zda jsou kompetence prediktory chování v práci či kritérii samotnými (pracovním chováním, které předvídáme). Bartram et al. (2003) považují kompetence za kritéria a vytvořili kompetenční model s osmi faktory jako výsledek faktorové analýzy hodnocení pracovního chování (nadřízenými). Jejich studie ukázala, že osobnostní testy a testy schopností (měření „kompetenčního potenciálu“, s. 6) jsou významnými prediktory úrovně kompetencí. Jiní považují kompetence za prediktory pracovního výkonu (Garavan a McGuire, 2001).

Lievensova studie (2004) mezi prvními empiricky zkoumala kvalitu závěrů, ke kterým došla na základě kompetenčních modelů. Lievens charakterizuje vytváření kompetenčních modelů jako něco, co spojuje specifikaci práce s firemní strategií a vytváření soustavy osobnostních vlastností či kompetencí, odvozených od strategických požadavků v kombinaci s nestrategickými požadavky na práci. Na základě tří studií dochází k závěru, že by kvalita úsudků na základě kompetenčních modelů neměla být brána za samozřejmou. Výsledky naznačují, že informace o úkolech a využití odborníků práce mohou zvýšit kvalitu usuzování. Lievens zjistil, že kombinací analýzy úkolů s přístupem založeným na kompetencích lze zvýšit kvalitu úsudků, ke kterým můžeme dojít ohledně kompetenčních požadavků, a to konkrétně u tzv. interrater reliability mezi odborníky a jejich schopností rozlišovat mezi jednotlivými pracovními pozicemi.

Většina kritiky proti používání kompetencí vychází z validity a teoretického pozadí tohoto konceptu, ale existují i nevýhody praktické. Mansfield (1996) uvádí, že nejstarší kompetenční modely byly vytvořeny pro samostatné pracovní pozice. Tyto modely představují intenzivní sběr údajů (např. rozhovory, focus groups, odborné posudky, pozorování) příslušnými odborníky (např. manažery, zaměstnanci, zákazníci). Z tohoto množství dat je posléze získáno okolo deseti až dvanácti dovedností či charakteristických vlastností (kompetencí). Zřejmými nevýhodami tohoto postupu jsou čas, náklady a vynaložené úsilí. Kromě toho, při změně pracovní pozice se musí změnit i kompetenční model. Další nevýhodou modelů pro jednu pozici je skutečnost, že pracovní pozice se pak těžko srovnávají, například pro účely výběru nebo povýšení. Tyto modely jsou, krátce řečeno, příliš nákladné, než aby byly praktické.

Jiný model, který Mansfield nazývá „one-size-fits-all“ (jedna velikost pro všechny), definuje sadu kompetencí pro širší kategorii (souvisejících) pracovních pozic, např. pro všechny manažerské pozice. Nejpodstatnějším nedostatkem tohoto modelu je nemožnost popsat typické požadavky na specifické pozice. A proto se omezuje jeho použití pouze na některé HR postupy, jako například výběr a povyšování zaměstnanců. Mansfield navrhuje druh jakéhosi přechodného modelu, který nazývá „multiple job model“, který předpokládá zkušenost s vytvářením kompetenčních modelů, existenci mnoha samostatných modelů pro jednotlivé pozice a konzultanty specializující se na práci s kompetencemi. Při splnění těchto podmínek lze vytvořit kompetenční model pro určitou pracovní pozici rychle a levně.

Jubb a Robotham (1997) varují před přílišnou simplifikací konceptu kompetencí a jejich kontextu. Obávají se, že pokusy odvodit funkční definici manažerských kompetencí může nepříjemně zjednodušit jinak složité manažerské chování. Tvrdí, že měřitelnost kompetencí nebyla ještě potvrzena.

Vzhledem ke zmíněným nedostatkům se odborníci staví rezervovaně k přijetí konceptu kompetencí, avšak jak uvádějí Garavan a McGuire (2001, s 159): „Na první pohled se kompetence jeví natolik užitečné, že je nelze jednoduše přehlížet.“ A skutečně mají i své výhody.

10.3.2 Výhody

Sparrow (1997) tvrdí, že síla přístupu behaviorálních kompetencí spočívá v použití kritériálního vzorku. Podle něho se tento přístup soustřeďuje na ty typy chování, které „prokazatelně“ vedly k úspěšnému výkonu u vzorku zaměstnanců, kteří měli v zaměstnání úspěch. Představuje seznam dvaceti osmi výhod, které skýtá použití behaviorálních kompetencí v oblasti výběru a nábory zaměstnanců, rozvoje kariéry, řízení výkonu a ostatních HRM procesů. Sparrow ovšem dodává, že mnoho z těchto výhod nebylo ještě testováno. Nicméně, podle Sparrowa mnoho z nich „ani nepotřebuje podporu nezávislé studie, neboť jsou založeny na prověřené praxi a zásadách psychologie

práce“ (s. 350). Uzavírá, že jedinečné výhody je těžké hodnotit, protože kompetenční modely se často objevují společně s ostatními změnami v organizaci. Ačkoli Jubb a Robotham (1997) poukazují na několik slabých stránek v používání kompetencí v kontextu rozvoje managementu, vyzdvihují skutečnost, že se kompetenční přístup soustřeďuje na to, co manažeři opravdu dělají, a nikoli na domněnky o tom, co dělají.

Pokud jde o kompetenční model pro jednu pracovní pozici (single job competency model), uvádí Mansfield (1996) následující výhody: popisy specifického chování říkají zaměstnancům, co musí udělat, aby byl jejich výkon úspěšný; kompetence poskytují rámec pro popis požadavků na práci; kompetenční model může být také lepší než předchozí praxe. Kompetence by mohly nahradit často nepochopené pojmy vlastnosti a motivy. Harvey (1999) navrhuje, že termín analýza kompetencí (competency analysis), jako nový termín pro analýzu pracovní pozice (job analysis – jako schopnost plnit základní požadavky na práci), by mohl vyřešit problém, který má analýza práce se svým image.

10.4 Kompetenční modely v praxi

Obecně řečeno popisují kompetenční rámce a kompetenční modely kompetence nutné pro efektivní (nebo vynikající) výkon v práci. Jedná se většinou o seznam kompetencí (obvykle 10-20), kde každá kompetence je doplněna definicí a příklady specifického chování. Kompetenční modely jsou často založeny na obsahové analýze existujících výkonových modelů a kategorizaci manažerských výkonů. Navíc jsou ještě identifikovány kompetence specifické pro organizaci (odvětví, pracovní pozici). Podobně jako u analýzy pracovní pozice existuje pro identifikaci kompetencí několik metod: přímé pozorování, technika kritických událostí (CIT – Critical Incident Technique), panely či týmy příslušných odborníků, či focus groups, dotazníky, technika repertoárové mřížky (RGT – Repertory Grid Technique²⁸), nebo konvenční analýza pracovní pozice (Garavan a McGuire, 2001).

²⁸ Název **Repertory Grid Technique** (REP technika) označuje poměrně širokou skupinu částečně strukturovaných metod dotazování. Zakladatel George Kelly považuje jedince za výzkumníka, který se snaží porozumět každodenním událostem ve svém životě. Subjektivní konstrukty jsou podle něho dimenze, kterými dáváme význam našim zkušenostem a světu.

Výchozím bodem metody je představa, že jedinec realitu nejdříve konstruuje a pak své jednání vztahuje k takto zkonstruované realitě. Přitom nejde o otázku existence objektivní reality.

Každá osoba vlastní individuální systém konstruktů, který se v průběhu života mění. Tento systém se pomocí REP techniky objevuje a to tak, že zkoumané osoby srovnávají určitou množinu objektů.

Použití kritérií se ponechává na jejich volbě. Například některé osoby mohou použít citová kritéria (např. konstrukty „přátelský“, „úzkostný“), jiné osoby se naproti tomu koncentrují spíše na jednání („hraje rád kopanou“, „poslouchá hudbu“).

Boyatzis (1982) původně navrhl metodu, která se označuje jako Behavioral Event Interview (BEI): Behavioral Event Interview (BEI) je strukturovaná forma rozhovoru, kterou lze nejčastěji využít v procesu výběru zaměstnanců. Je zaměřena na zjišťování informací o chování jedince v minulosti, přičemž vychází z prokázaného faktu, že nejlepším ukazatelem budoucího chování a výkonu na pracovní pozici je chování minulé. Tazatel klade otevřené otázky a mapuje chování kandidáta či hodnoceného zaměstnance v situacích, kdy musel prokázat kompetence klíčové pro úspěšný výkon na pracovní pozici. Struktura BEI je definována modelem STAR: „S” - situation, „T” - task, „A” - action, „R” - result. Tento přístup je však značně kritizován kvůli neuspokojivému empirickému důkazu validity. Dnes je propagována hlavně kombinace kvalitativních metod (například CIT a RGT) a kvantitativních měření (dotazníky). Volba metod závisí na druhu kompetencí, na které se zaměřujeme. Například, kategorizací specifických typů chování do kompetencí pomocí techniky kritických událostí můžeme odvodit kompetence vztahující se k osobě (person-related). Kompetence vztahující se k pracovní pozici (job-related) lze analyzovat pomocí dotazníků, v tomto kontextu se to často označuje jako funkční analýza. Funkční analýza se podobá analýze úkolů (task analysis) a identifikuje klíčové role a prvky pracovní pozice, přičemž se zaměřuje na to, co pracovník dělá, v čem musí být kompetentní (Woodruffe, 1991).

Podobně jako u analýzy pracovní pozice jsou zdrojem informací sloužících k identifikaci kompetencí pracovníci v určitých pozicích, jejich nadřízení, jejich podřízení a zákazníci. Zdá se, že mezi metodou vytváření kompetenčních modelů a analýzou pracovní pozice existuje několik podobností (např. v metodách sběru dat). Pozoruhodným příkladem je Job Element Method, metoda analýzy pracovní pozice, které se zaměřuje na chování, které je důležité pro úspěšný výkon práce. Blíže je tak přístupu kompetenčních modelů založenému na osobě (person-based). Otázkou zůstává, zda by mohlo či mělo vytváření kompetenčních modelů nahradit analýzu pracovního místa za účelem usnadnění adaptace a orientace na změny ve světě práce.

10.5 Analýza práce v porovnání s kompetenčními modely

Členové operační skupiny Job Analysis and Competency Modeling Task Force (JACMTF; Schippmann et al., 2000) porovnali techniku vytváření kompetenčních modelů a analýzy pracovní pozice. Prohledali literaturu a provedli pohovory s třiceti sedmi odborníky, například HR konzultanty, bývalými prezidenty Společnosti pro industriální a organizační psychologii (SIOP), lídry v oblasti vytváření kompetenčních modelů a psychology práce, kteří jsou představiteli tradičního pohledu, tj. analýzy pracovní pozice. Vzorek odborníků se skládal jak ze zastánců tak odpůrců obou technik. Požádali je, aby definovali kompetence a popsali rozdíly mezi analýzou práce a vytvářením kompetenčních modelů. Srovnání analýzy práce a vytváření kompetenčních modelů vyšlo ve prospěch analýzy práce, neboť je z psychometrického hlediska správnější. Na základě pohovorů s odborníky

ohodnotili členové této operační skupiny oba přístupy pomocí deseti hodnotících kritérií (např. metoda výzkumu, postupy při vytváření obsahu deskriptorů, podrobnost obsahu deskriptorů) podle úrovně důslednosti, se kterou byly prováděny. Rozdíly jsou uvedeny v přehledu v tabulce č. 6.

Tabulka č. 6 Rozdíly mezi analýzou práce a vytvářením kompetenčních modelů	
Analýza práce	Kompetenční modely
Zaměření na	Zaměření na
a. práci a úkoly	a. pracovníka
b. technické dovednosti	b. osobní hodnoty, osobnost
c. rozdíly mezi pozicemi	c. klíčové kompetence (pro několik pozic)
d. krátkodobá vhodnost na pozici	d. dlouhodobá vhodnost pro organizaci
Výhoda:	Výhoda:
Psychometricky v pořádku	Napojení na cíle a strategie

Zdroj: Schippmann et al. (2000)

Kromě hodnotící proměnné „napojení na cíle a strategie“, vykazovala analýza práce střední/vysokou důslednost a vysokou důslednost při využívání zmíněných kritérií. Naproti tomu profilování kompetencí má silnou vazbu na obchodní cíle a strategie, avšak vykazuje pouze nízkou až střední důslednost u ostatních kritérií. Vazba na obchodní cíle a strategie se rovněž odráží v názorech odborníků, pokud jde o charakteristiky obou přístupů: vytváření kompetenčních modelů se více zaměřuje na klíčové kompetence, které jsou společné více pracovním pozicím (či dokonce společné pro celou organizaci) a také na aspekty, které se vztahují k dlouhodobé vhodnosti pro organizaci. U analýzy práce se předpokládá, že se soustředí na rozdíly mezi jednotlivými pozicemi a na krátkodobou vhodnost pro určitou pozici. Navíc se analýza práce soustřeďuje více na technické dovednosti, zatímco kompetenční modely mají tendenci klást větší důraz na osobní hodnoty a osobnostní orientaci. Schippmannova zjištění nejsou sama o sobě důvodem pro nahrazení analýzy práce kompetenčními modely. Podle některých autorů (např. Woodruffe, 1993) je analýza práce dokonce nezbytná pro identifikaci kompetencí. Sanchez a Levine (2001) tvrdí, že rozdíl mezi oběma přístupy je vágní a nejasný. Nicméně, podobně jako Schippmann zdůrazňují, že (nestrategická) analýza práce neodráží strategii, cíle a budoucí potřeby organizace. Je zřejmé, že jejich názor, jakož i výsledky Schippmannovy studie se týkají zvláště organizačních kompetencí. Na základě výsledků, ke kterým Schippmann et al. došli, uzavírá Sacket a Laczo (2003), že vytváření kompetenčních modelů je formou na pracovníka zaměřené analýzy práce, která se soustřeďuje na širší charakteristické vlastnosti jedinců.

Při porovnávání analýzy práce a kompetenčních modelů můžeme dojít k závěru, že využití silných stránek obou přístupů může jen zvýšit kvalitu výsledku. Studie, kterou provedl Siddique (2004) ukázala, že pro společnost, která využívá v širokém měřítku analýzu práce, to představuje

důležitý zdroj konkurenční výhody. Studie odhalila vztah mezi četností/pravidelností analýzy práce a výkonem organizace (např. administrativní výkonnost, kvalita klimatu v organizaci, finanční výkonnost, celkový růst tržeb). Vztah byl ještě silnější, pokud se analýza práce zaměřovala na kompetence. Tím má Siddique na mysli přístupy, které kladou větší důraz na „charakteristické vlastnosti zaměstnanců, které jsou důležité pro úspěšný výkon“ (s. 225-226; např. motivace, adaptabilita, zaměření na týmovou práci, interpersonální dovednosti, inovativní myšlení, sebemotivace). Zdá se, že se Siddique odvolává na definici Boyatzise (1982). Autor vytvořil nástroj měření stupně zaměřenosti na kompetence tím, že prověřoval dokumenty, které společnosti využívaly (formuláře analýzy pracovních pozic, formuláře žádostí o práci, formuláře hodnocení výkonu). I přes několik nedostatků, které studie má, jmenujme například absence jasné definice kompetencí, může tento typ studií osvětlit vliv analýzy pracovní pozice a možnou roli kompetencí v různých přístupech k analýze práce (work analysis).

11. HOTELOVÝ PRŮMYSL A PRACOVNÍ KOMPETENCE

V této kapitole se podíváme na to, jak se vyvíjel pohled na kompetence specificky v hotelovém průmyslu. Vzhledem k tomu, prací a studií, které by se věnovaly kompetencím ve vztahu k této oblasti, není mnoho, podíváme se i na některé práce starší.

Ve své klíčové práci, *Skills of an Effective Administrator*, se Katz (1955) zabývá posunem k přístupu, který je více založen na kompetencích, či kompetencích jako schopnostech, při výběru manažerských talentů. Namísto obecných osobnostních charakteristik či rysů, by bylo příhodnější soustředit se na to, co jedinci mohou, či jsou schopni, vykonat, pokud jde o jejich schopnosti a dovednosti. „*Dovedností rozumíme něco, co se lze naučit a zvládnout – nikoli cosi vrozeného jako je tomu u osobnostních vlastností*“ (Katz, 1955).

Katz (1955) navrhuje přístup pracující se třemi dovednostmi. Těmito třemi základními dovednostmi jsou dovednosti technické, lidské a koncepční. Technické dovednosti jsou důležité na nejnižších úrovních – jsou to odborné znalosti. Lidské schopnosti jsou užitečné na všech úrovních v rámci organizace – v dnešní odborné mluvě bychom je označili jako interpersonální dovednosti. Koncepční dovednosti jsou pak užitečné na nejvyšších úrovních řízení. Tyto dovednosti zahrnují schopnost integrace a globálního myšlení. Katz připravil půdu pro to, aby se výzkumníci ve své práci zaměřovali více na dovednosti a kompetence u manažerů.

Stull (1974) tvrdí, „Prostřednictvím praxe a výzkumu identifikujeme, klasifikujeme a měříme manažerskou práci. Jako specializovaná dovednost je manažerská práce přenosná, lze ji naučit a trénovat v rámci přijatých principů a nově se ustavujících odborných termínů“ (s. 6). Během celých 70. let 20. století se v literatuře objevovaly studie, které se zabývaly systémy učení a testování talentů na základě kompetencí. První známou studií založenou na kompetencích v hotelovém průmyslu byla studie, kterou uskutečnil Sapienza (1978) v Las Vegas. Sapienza pozval hotelové manažery aby „mohl vyhodnotit pohled lídrů v oboru na to, co by měli studenti hotelových škol studovat“ (s. 12). V této primitivní studii byl vytvořen seznam přednášek z hotelové fakulty Univerzity v Nevadě a manažeři a vedoucí pracovníci byli požádáni, aby seřadili tento seznam podle důležitosti pomocí Likertovy pětibodové škály. Pomocí pořadí jednotlivých přednášek pak byly dovozeny nepřímě příslušné kompetence. Skutečnost, že byla studie geograficky omezena na Las Vegas a vzorek čítal pouze 30 účastníků, je zřejmé, že její použitelnost byla nízká. Nicméně, šlo o odvážný krok směrem k vzdělávání a testování v rámci hotelového průmyslu vycházejícího z kompetencí. Sapienza ve skutečnosti považoval svá doporučení ohledně kompetencí za „odborné názory“. Čteme-li však jeho článek dnes, zjistíme, že mnoho z těchto takzvaných názorů je i nadále považováno za ceněné kompetence u manažerů v hotelovém průmyslu.

Guglielmino a Carroll (1979) zopakovali dřívější Katzovu (1955) práci, ve které se zaměřili na dovednosti, které jsou nezbytné u středního managementu. Zatímco Katz se zaměřoval na vedoucí pracovníky, Guglielmino a Carroll se soustředili na dovednosti, které by byly důležitější u absolventů

univerzit. Jejich zjištění jasně potvrdila, že existuje jasná „*hierarchie manažerských dovedností v rozvoji úspěšného manažera*“ (s. 342). Jejich zjištění byla podobná Katzovým v tom, že koncepční dovednosti jsou nejdůležitější na nejvyšších úrovních manažerské práce a technické dovednosti na úrovních nejnižších.

Práce Mariampolskiho et al. (1980) se zaměřila na hotelové kompetence u food service manažerů²⁹. „*Navzdory velkému počtu institucí, které nabízejí studium v oboru hotelového řízení – a pokračující diskuzi ohledně náplně takového studia – neobjevili autoři v literatuře žádné zmínky o kompetencích určených specificky pro food service manažery*“ (s. 77). Není bez zajímavosti, že už v roce 1980 se autoři domnívali, že existuje celá řada institucí nabízejících studium v oboru hotelového managementu, avšak nebyl zde konsensus ohledně hotelových kompetencí. S pomocí vzorku vedoucích pracovníků Národní asociace restaurací (NRA), identifikovali autoři tři širší oblasti kompetencí, které byly téměř identické s kompetencemi Katzovými (1955). Jednalo se o následující kompetence: *znalosti* (technické kompetence), *postoje* (lidské kompetence) a *schopnosti* (koncepční kompetence).

První zastřešující pokus o studium kompetencí v hotelovém průmyslu se zaměřoval na oblast ubytování a postaral se o něj v roce 1983 Tas. V souladu s předchozími studiemi (Guglielmino a Carroll, 1979; Katz, 1955; Mariampolski et al., 1980) považoval lidské vztahy či interpersonální dovednosti nejen za důležité, ale dokonce za nepostradatelné. Tas tvrdil, že „*žádný z již existujících nástrojů není vhodný pro sběr dat potřebných pro účely této studie. Proto jsme použili vícefázový postup k vytvoření vhodného nástroje*“ (s. 31-32). Tak byl vytvořen systém hodnocení pracovních kompetencí a dovedností pro budoucí manažery ubytování (lodging managers). Bylo identifikováno sedm samostatných kategorií kompetencí: účetní postupy, hotelové tržby a propagace, housekeeping, hotelová recepce, personál (nyní HR), F&B (food and beverage) a manažerské povinnosti (s. 32-33). „Vzorek zahrnoval 229 generálních ředitelů hotelů s aktivními členy v Americké asociaci hotelů a motelů (American Hotel and Motel Association). Návrhnost nástroje byla 33 % (75 generálních ředitelů“ (s. 82).

Tas (1983) zjistil, že hoteloví manažeři hodnotili důležitost pracovních kompetencí jinak a navrhl užitečné kompetence a jejich výuku jako součást kurikula hotelového managementu na univerzitách. Zcela v souladu s předchozími studiemi (např. Katz, 1955) považoval koncepční kompetence za nejméně důležité u nižších manažerů. V roce 1988 Tas svoji práci rozšířil. Zaměřil se tentokrát na to, zda jeho vzorek identifikoval nějakou specifickou oblast kompetencí. I podle jeho slov se v literatuře té doby nenalézal žádný seznam specifických kompetencí. Tas uvádí, „Bohužel nebyl doposud zvláštní seznam těchto kompetencí sestaven“ (s. 41). Tas nejprve vytvořil seznam 70

²⁹ Hlavní funkcí **food service manažera** je starat se o spokojenost hostů tím, že zajišťuje promptní, zdvořilý a a správný servis. Do jeho povinností patří tržby, zisk, zásobování, veškeré služby a akce související s podáváním jídla a pití (Room Service, Snack Bar, bankety, recepce apod.) a mnoho dalšího, na čem závisí spokojenost hosta.

kompetencí, které „by mohly být důležité pro studenty hotelového managementu“ (s. 42). Tento seznam posléze zredukoval na 36 kompetencí opírají se přitom o panely expertů.

S použitím vrstveného formátu administroval Tas (1988) svoji kategorizaci členům Americké asociace hotelů a motelů. Využil přitom následující škálu: důležitost 4,5 a vyšší na pětistupňové Likertově škále znamenala *naprosto nezbytnou* kompetenci pro budoucí hotelové manažery. *Velmi důležitá* kompetence by na této škále získala skóre od 3,50 do 4,49. Kompetence se skórem 2,50 až 3,49 by se považovaly za *středně důležité* a konečně položky se skórem nižším než 2,50 by za klíčové kompetence nebyly považovány vůbec. Pro budoucí hotelové manažery (studenty hotelového managementu) bylo považováno za nezbytné 6 kompetencí. „Těchto šest kompetencí se týkalo hlavně dovedností v mezilidských vztazích“ (s. 43).

Getty et al. (1991) podpořili tento pokus zabývat se požadavky praxe a potřeb hotelového průmyslu na nové zaměstnance v souvislosti s pracovními kompetencemi. „Použili k tomu výzkumný nástroj vyvinutý a validizovaný Tasem (1988)“ (s. 395). V této studii hodnotili zaměstnanci úroveň spokojenosti s absolventy hotelového managementu za pomoci 36 kompetencí, které ve své studii identifikoval Tas (1988). Účelem studie Gettyho et al. „...bylo zhodnotit kvalitu absolventů na základě úrovně jejich kompetence v současné manažerské pozici a tím zjistit, zda program (studium hotelového managementu) splnil své poslání“ (s. 394). Podobně jako v předchozích Tasových studiích (1983, 1988) byly za nejdůležitější považovány lidské vztahy, znalosti a schopnosti. Getty et al. došli k závěru, že „akademický program do značné míry plní své poslání při vybavování studentů kompetencemi důležitými pro jejich manažerskou práci“ (s. 397).

Rutherford (1987) podrobil zkoumání pozici hlavního technika hotelového provozu z hlediska specifických kompetencí. Jeho zjištění odhalila odpovídající kompetence důležité pro výkon této specifické pozice. Tato pozice se mnohem méně spoléhá na interpersonální dovednosti než jakékoli jiná pozice v hotelovém průmyslu. Okeiyi et al. (1994) se zaměřili na kompetence F&B manažera. Mezi deseti nejdůležitějšími kompetencemi se v jejich studii objevily lidské vztahy, znalosti a koncepční dovednosti. U začínajících manažerů se podobně jako u předchozích výzkumů ukázaly jako nejdůležitější interpersonální dovednosti.

V roce 1998 Emenheiser et al. zredukovali svých původně 72 kritérií na 12 vlastností a rysů úspěšných manažerů restaurací. Emenheiser, který je velkým zastáncem vzdělávání a testování vycházejícího z kritérií (Tesone, 2008) tvrdí „Odborníci, kteří se zabývají přípravou studijních programů mohou při výuce studentů a určování obsahu studia vzít v úvahu charakteristické rysy těch nejúspěšnějších v oboru“ (s. 55). S použitím faktorové analýzy se výzkumníci snažili zredukovat velké množství vlastností a rysů na únosnou míru faktorů, kterou lze podrobit další analýze“ (s. 57). Výsledkem byl seznam pěti kompetencí: manažerské dovednosti, organizační dovednosti, marketingové dovednosti, komunikační dovednosti a psychomotorické dovednosti.

Jiní se rovněž zabývali důležitostí kompetencí pro nové manažery v oblasti hotelnictví. Knight a Salter (1985) vyzdvihovali převážně komunikační dovednosti. Jonker a Jonker (1990) se zabývali

podrobněji technickými dovednostmi, počítačovými dovednostmi a zaměřením na hosty. Značné pozornosti se těšila též kreativita. Mezilidské vztahy byly však bezpochyby i nadále velmi důležitou kompetence v celé řadě výzkumů (Tesone, 2008).

V nedávné době to byl Lin (2002), který zkoumal vztah mezi studijními programy v oboru hotelového managementu a kompetencemi, které tento obor od svých zaměstnanců vyžaduje. Statisticky významný výsledek regresní analýzy ukázal souvislost mezi „komunikačními dovednostmi“ a „adaptací na změny prostředí“ s úspěšným výkonem profese v hotelovém průmyslu (s. 92). Ricci (2005) dále rozpracoval pracovní kompetence navržené Tasem (1988) s pomocí focus group (ohniskové skupiny, skupinové diskuze) odborníků v oblasti ubytovacích služeb. Vzorek manažerů ubytování v oblasti centrální Floridy byl zkoumán s cílem zjistit, zda má tato skupina jedinců vyšší očekávání na základě pracovních kompetencí u absolventů bakalářského studia se zaměřením na hotelový management v porovnání s obecnějšími studijními disciplínami. Statistická významnost byla zjištěna v drtivé většině případů. Zdá se tudíž, že většina manažerů ubytování očekává, že instituce budou lépe připravovat budoucí manažery v hotelnictví tím, že je budou školit ve specifických pracovních kompetencích.

Nejnovějším trendem (od 90. let 20. století; Tesone, 2008) v oblasti výzkumu pracovních kompetencí je vytváření kompetenčních modelů. Mirabile (1997) definuje competency modeling jako „výsledek analýz, které odlišují vysoce výkonné pracovníky od průměrných či podprůměrných“ (s. 75). Vytváří se za pomoci celé řady technik. Modely pomáhají zaměstnavatelům identifikovat faktory úspěchu. Mezi takové techniky patří analýza práce, focus groups, dotazníky, popisy práce atd. (s. 75). Hotelová zařízení mohou identifikovat tyto faktory úspěchu na základě kategorizace, která jim byla přidělena odbornými skupinami. Hotel pak může stanovit minimální úroveň kompetence či odbornosti u každého faktoru tak, jak je určen odbornými standardy oboru, odbornou literaturou či vzdělávacími institucemi v oboru hotelnictví. Mirabile varuje, že kompetenční modely jsou pouze tak kvalitní jako to, co do nich vložíte a tvrdí: „*Nejdůležitějším aspektem kompetenčních modelů je, že jejich formát by se měl řídit kolektivním rozumem lidí, kteří jej potřebují vytvořit*“ (s. 76).

V posledních několika dekáдах se identifikovaly, hodnotily, testovaly a zdokonalovaly či odmítaly kompetence, které se považovaly za významné a užitečné pro identifikaci budoucích lídrů v oblasti hotelnictví (Tas, 1983). Z tohoto neustále se opakujícího procesu vyplynuly kompetence vztahující se ke znalostem, postojům a schopnostem budoucích hotelových manažerů. Často se objevují jako klíčové faktory budoucího úspěchu v hotelovém průmyslu.

EMPIRICKÁ ČÁST

12. VYTVOŘENÍ KOMPETENČNÍHO MODELU PRO HOTELOVÝ PRŮMYSL

Následující text se zabývá podrobně jednotlivými kroky, které byly podniknuty při vytváření konkrétního kompetenčního modelu pro největší český hotelový řetězec. Seznamuje čtenáře s identifikací nejdůležitějších pozic ve společnosti, pro které je tento kompetenční model určen, se zdroji informací o kompetencích, ověřováním důležitosti konkrétních kompetencí pro hotelový průmysl, identifikací vzorku a metodu pro confirmaci důležitosti jednotlivých kompetencí, metody sběru dat, jejich analýzu, vytvoření předběžného kompetenčního modelu a návrhy na jeho aplikaci.

Vzhledem k tomu, že podobný model zaměřený na toto specifické odvětví neexistuje, považujeme snahu o vytvoření kompetenčního modelu pro tuto oblast za velmi důležitou.

12.1 Identifikace klíčových pracovních pozic

Před zahájením samotného empirického výzkumu je nutné identifikovat pracovní pozice, které budou předmětem výzkumu. V ideálním případě jsou to pracovní pozice, které jsou důležité při plnění strategických cílů společnosti. Obvykle je lze snadno odhalit studiem obchodních plánů, cílů a kritických faktorů úspěchu a v rámci rozhovorů s vedením společnosti.

Předběžnými rozhovory s vedením největšího českého hotelového řetězce jsme došli k rozhodnutí, že kompetenční model bude vytvořen pro vedoucí pracovníky - konkrétně tyto pozice v rámci hotelové řetězce: Hotel Director (Ředitel hotelu), Director of Marketing and Sales (Ředitel marketingu a/nebo prodeje - může splývat v jednu pozici), Financial Director (Finanční ředitel), F&B Manager³⁰ a Front Office Manager (Vedoucí recepce). Jedná se o klíčové pozice s vysokou přidanou hodnotou, které rozhodují o tom, jestli bude společnost jako celek úspěšná či nikoli. Jedná se o pozice, které definují strategii a směr a mají značnou odpovědnost za dosahování strategických cílů a výsledků, pracují se značnými zdroji (kapitálovými či technologickými) či ovlivňují vztahy s klíčovými trhy a klienty. Kompetenční studie lze považovat za rentabilní, pokud se zaměřují právě na takové pozice s vysokou "přidanou hodnotou" (Spencer, Spencerová, 1993).

³⁰ **F & B Manager** zabezpečuje správné fungování všech služeb ve svém oddělení zaměřeném na jídlo a nápoje. Má excelentní povědomí o nabízených službách, dohlíží na správný výběr dodavatelů surovin, jejich správné zpracování a dodržování hygieny na pracovišti, a to včetně zpracování odpadu.

12.2 Zdroje informací o kompetencích

Náš předchozí průzkum neobjevil žádné aktuální modely vytvořené specificky pro oblast hotelnictví. K dispozici je pouze několik modelů generických (např. *Competency Model Clearinghouse* [online], 2010), které nám posloužily jako základ pro naši další práci. Je důležité mít konkrétní model pro určitou oblast, neboť ten může poskytnout informace zaměstnancům i studentům o tom, co se od nich očekává, chtějí-li být úspěšní v tomto oboru (či konkrétní společnosti). Kromě toho, umožňuje specifický kompetenční model nastínit přehled o důležitých dovednostech potřebných pro celé odvětví, a tím pomáhat manažerům v hotelových společnostech při vytváření a realizaci jejich systémů náboru, výběru a rozvoje zaměstnanců.

Náš kompetenční model jsme zaměřili na manažerské projevy chování a kompetence, o kterých se vedoucí pracovníci domnívají, že jsou důležité pro úspěšné působení ve vedoucích pozicích v tomto oboru a tomto konkrétním hotelovém řetězci.

12.2.1 Expertní panel

Naším konkrétním expertním panelem pro zjišťování kompetencí důležitých pro hotelnictví, ověřování informací a četné zpětné vazby při vytváření kompetenčního modelu byli členové nejvyššího vedení - generálního ředitelství hotelového řetězce. Jedná se o centrální vedení celého řetězce, hlavní supervizory a odpovědné osoby za úspěšné fungování jednotlivých hotelů i společnosti jako celku.

Na členy vedení jsme se obraceli s konkrétními dotazy ohledně struktury, fungování, strategických cílů společnosti, za účelem získání veškerých materiálů důležitých pro identifikaci klíčových kompetencí, jakož i s žádostí o odborné rady a praktické postřehy.

12.2.2 Behavioral Event Interview

Za účelem získání hlubšího pohledu na některé z klíčových pozic ve společnosti a identifikace kompetencí nezbytných k jejich výkonu jsme nejprve vytvořili strukturované Behavioral Event Interview (viz Příloha 1), které zároveň sloužilo jako záznamový arch celého pohovoru. Vzhledem k obrovské náročnosti tohoto typu pohovoru jsme uskutečnili celkem 6 těchto interview (příklad celkového přepisu BEI s Ředitelem marketingu a prodeje viz Příloha 2). Následná obsahová (rovněž nazývaná tématická) analýza ukázala, že BEI je metodou obzvláště vhodnou pro identifikaci interpersonálních a manažerských kompetencí, které lze obvykle jinak těžko definovat.

12.2.3 Generické a existující modely kompetencí, generické slovníky kompetencí

Pokud nechceme začínat úplně od začátku, můžeme se podívat na již existující obecnější modely kompetencí, konkrétní modely společností, které kompetenční modely již využívají, či využít pro začátek generických slovníků kompetencí. Literatura a materiály jsou v tomto ohledu již četné, avšak většinou pro jiné oblasti, než která nás zajímá.

Pro identifikaci důležitých kompetencí jsme z této kategorie použili například již výše zmiňovaný generický model pro oblast hotelnictví společnosti Clearinghouse (*Competency Model Clearinghouse* [online], 2010), dále pak generické modely vůdčích a manažerských kompetencí (např. Luciová, Lepsinger, 1999) a existující modely kompetencí společností jako jsou například Philip Morris International, Skanska, MotivC, ConocoPhilips (Hroník, 2006).

Generické slovníky kompetencí poskytují společné koncepční rámce jako výchozí bod pro verbalizaci a kategorizaci klíčových kompetencí, které mohou příslušné osoby následně ohodnocovat podle důležitosti pro pracovní pozici či celý obor. Pro naše účely jsme využili některé generické slovníky, jako například slovník kompetencí společnosti Workitect (*Workitect's Competency Dictionary* [online], 2007), Generický kompetenční slovník (in *The Handbook of Competency Mapping*, Sanghiová, 2007), seznam kompetencí společnosti AZ Tech Prep pro oblast hotelového managementu (*Competency and Indicator List* [online], 2003) a další.

12.2.4 Standardy kvality a popisy práce

Důležitým zdrojem informací, který je obvykle v hotelovém oboru také zdrojem interním a tudíž tajným, jsou standardy kvality a popisy práce. Pro identifikaci klíčových kompetencí je to zdroj velmi hodnotný, neboť hotelové společnosti věnují svým standardům kvality značnou pozornost a zpracovávají je velmi podrobně. Přesné postupy výkonu jednotlivých pozic, a především dodržování řetězcových standardů představují mnohdy pro hotelové společnosti konkurenční výhodu. Takový materiál je zpravidla velmi obsáhlý a velmi zevrubně se věnuje popisům úkonů, projevů chování a vyžadovaným dovednostem na straně personálu, zvláště pak u pozic s přímým kontaktem s hostem, což je v hotelnictví většina. Popisy práce jsou součástí standardů kvality.

Pro analýzu klíčových kompetencí jsme měli k dispozici standardy kvality celkem tří hotelových řetězců.

12.2.5 Mystery shopping

Hotelový řetězec, který jsme podrobili zkoumání z hlediska kompetencí, provádí pravidelně dvakrát ročně kontrolu standardů kvality formou mystery shoppingu. Jedná se o rozsáhlý telefonický průzkum, jehož cílem je zjistit, jak komunikují pracovníci hotelové sítě s volajícími. Průzkum se nazývá Mystery Caller. Shromažďují se data o telefonní dosažitelnosti, respončních časech a kvalitě telefonických hovorů, která je obzvláště přínosná pro identifikaci klíčových kompetencí v této oblasti fungování hotelu. Pro naše účely jsou zjištění z Mystery Calleru rovněž důležitá, neboť Front Office Managers (vedoucí recepcie) spadají do zkoumaného vzorku vedoucích pracovníků, na základě kterého jsme kompetenční model vytvářeli.

Kritéria popisující kvalitu telefonního hovoru, zkoumaná v dotazníku, je možno sdružit do šesti kategorií kvality (úvodní prezentace centrály, přepojení, úvodní prezentace správné osoby, splnění zakázky, styl komunikace a ukončení hovoru). Mystery Caller tak byl pro účely vytvoření našeho kompetenčního modelu důležitý především pro faktor Komunikace (viz dále).

12.3 Postup vytvoření kompetenčního modelu

Nejprve jsme pomocí shora uvedených zdrojů sestavili jednoduchý kompetenční model, který obsahoval nejvýznamnější projevy chování vedoucích pracovníků v různých odvětvích. Tento předběžný model jsme postupně upravovali pomocí zpětné vazby od manažerů v oblasti hotelnictví. Tím jsme byli schopni v tomto pilotním průzkumu přidat další kompetence, které tito vedoucí pracovníci považovali za důležité a odstranit ty, které považovali za nevhodné.

Na základě těchto četných zpětných vazeb jsme modifikovali kompetenční model tak, aby odrazil specifické projevy chování v oblasti hotelnictví. Tímto způsobem jsme došli ke konečné podobě kompetenčního modelu, který se skládá z 8 faktorů, 28 dimenzí a 100 specifických projevů chování. Faktory a dimenze byly odvozeny z literatury o kompetenčních modelech a upraveny opět prostřednictvím zpětné vazby od vedoucích pracovníků v hotelnictví. Mezi těmito osmi faktory jsou komunikace, kritické myšlení, implementace, znalost odvětví (odborné znalosti), interpersonální dovednosti, leadership, self-management, a strategický positioning³¹. Každý z těchto faktorů tvoří až

³¹ **Positioning** lze doslova přeložit jako umísťování. Jde o vytváření vjemů, názorů a postojů v myslích zákazníků spojených se značkou podniku (organizace) nebo jeho výrobků či služeb. Lze tedy mluvit o umístění informací do mysli zákazníků a vyvolání žádoucích psychických procesů a obsahů spojených s kvalitou značky, cenou, užítkem, image a podobně.

Positioning je způsob, kterým se podnik a jeho výrobky mohou vymezovat vůči konkurenci a vytvářet si svoji jedinečnou a nezaměnitelnou image. Positioning patří mezi metody marketingového řízení.

šest dimenzí, které zachycují různé aspekty tohoto faktoru. Leadership se například skládá z následujících šesti dimenzí: rozvoj ostatních, přijímání změn, odvaha, schopnost motivovat, vůdčí všestrannost, týmový hráč. Podrobný popis všech faktorů a dimenzí je součástí kompletního kompetenčního modelu.

Na základě stovky kompetencí důležitých pro oblast hotelnictví byl vytvořen konfirmační dotazník kompetencí (viz Příloha 3), který byl předložen vedoucím pracovníkům zkoumaného hotelového řetězce.

12.3.1 Zkoumaný vzorek a metoda

Vzhledem k tomu, že jsme se rozhodli vytvořit kompetenční model pro vedoucí pracovníky v hotelnictví, skládal se vzorek respondentů výhradně z pracovníků zastávající v hotelovém řetězci výše uvedené vedoucí pozice. Zde jsme se drželi rady našeho expertního panelu a do výzkumu nezahrnovali nižší pozice pro zvýšení počtu respondentů ve vzorku, neboť by mohlo dojít k nežádoucímu zkreslení výsledků. U nižších pozic v hotelu dochází zpravidla k velké fluktuaci a neřídka se jedná o pouze zaškolený personál, který nemusí mít potřebné analytické schopnosti a odborné znalosti pro posouzení žádoucích kompetencí.

Ve zkoumaném hotelovém řetězci můžeme v ideálním stavu dospět ke vzorku 134 respondentů. V každém z 25 hotelů řetězce pracuje všech pět identifikovaných klíčových pracovníků (Ředitele hotelu, Ředitel marketingu a/nebo prodeje, Finanční ředitel, F&B Manager³² a Vedoucí recepce) a součástí vzorku je i 9 vedoucích pracovníků ředitelství společnosti. Konfirmační dotazník kompetencí, který zjišťoval vnímanou důležitost kompetencí pro oblast hotelnictví byl distribuován všem 134 vedoucím pracovníkům. Dotazník vyplnilo celkem 39 pracovníků, což představuje návratnost 29%. Vzhledem k tomu, že četnost návratnosti v dotazníkovém šetření je u výkonných pozic top managementu notoricky nízká, mezi 13 až 20 procenty (Agle et al., 1999), jde o mírně nadprůměrný výsledek.

Respondenti byli požádáni, aby ohodnotili každou ze sta kompetencí podle důležitosti na škále od 1 (naprosto nedůležité) do 5 (naprosto nezbytné) [viz Příloha 3]. Z hodnocení důležitosti jednotlivých kompetencí (projevů chování) byla odvozena důležitost a pořadí jednotlivých dimenzí a celkových faktorů kompetenčního modelu, které byly podrobeny následné statistické analýze.

³² **F & B Manager** zabezpečuje správné fungování všech služeb ve svém oddělení zaměřeném na jídlo a nápoje. Má excelentní povědomí o nabízených službách, dohlíží na správný výběr dodavatelů surovin, jejich správné zpracování a dodržování hygieny na pracovišti, a to včetně zpracování odpadu.

12.4 Stanovení hypotéz

Na základě pilotního průzkumu a výše uvedených zjištění, předpokládáme, že v rámci jednotlivých faktorů a dimenzí budou existovat určité statisticky významné rozdíly, které jsou předmětem následujících hypotéz:

1. Na základě předchozího zkoumání předpokládáme, že odborné znalosti a znalost oboru budou jedním z důležitějších faktorů, na rozdíl od zahraničních studií, které uvádějí, že jde o faktor méně důležitý.
2. Z jednotlivých faktorů bude nejvýznamnější *Kritické myšlení*, vzhledem k akcentu na strategii.
3. V rámci faktoru *Strategický positioning* budou existovat statisticky významné rozdíly mezi dimenzí *Veřejná prospěšnost* a ostatními dimenzemi.
4. Předpokládáme, že dimenze *Veřejná prospěšnost* bude zároveň nejméně důležitou dimenzí celého kompetenčního modelu.

12.5 Kompetenční model vedoucích pracovníků v oboru hotelnictví a jeho dimenze

V této kapitole prezentujeme vlastní výsledek celkového šetření v podobě konečného kompetenčního modelu. Dále pak podrobněji složení jednotlivých dimenzí a následnou statistickou analýzu.

Kompetenční model vedoucích pracovníků v oboru hotelnictví

Faktor	Průměr	Dimenze	Průměr
<i>Znalost oboru</i>	3,74	Obchodní a profesní odbornost	3,74
<i>Self management</i>	3,71	Adaptabilita	4,05
		Etika	3,79
		Time management	3,71
		Seberozvoj	3,35
<i>Implementace</i>	3,71	Plánování	4,13
		Reengineering ³³	3,51
		Řízení ostatních	3,44
<i>Kritické myšlení³⁴</i>	3,63	Orientace na strategii	3,89
		Rozhodování	3,65
		Ochota riskovat a inovace	3,50
		Analýza	3,46
<i>Leadership</i>	3,59	Odvaha	3,80
		Vítá změny	3,76
		Vůdčí všestrannost	3,65
		Schopnost motivovat	3,58
		Týmový hráč	3,34
		Rozvoj ostatních	3,31
<i>Komunikace</i>	3,56	Přesvědčivý projev	3,88
		Usnadňování otevřené komunikace	3,69
		Aktivní naslouchání	3,45
		Písemná komunikace	2,64
<i>Interpersonální dovednosti</i>	3,51	Podpora diversity	3,78
		Zvládání konfliktů	3,44
		Budování vztahů	3,36
<i>Strategický positioning³⁵</i>	3,31	Vnímání potřeb zákazníků	3,63
		Orientace na kvalitu	3,62
		Práce se stakeholdery	3,33
		Veřejná prospěšnost	2,78

³³ **Reengineering** - zavádění radikálních organizačních změn a proměn v podniku, stimulátor zásadního zlepšení procesů podnikání, způsobů myšlení a chování pracovníků.

³⁴ **Kritické myšlení** (critical thinking) - náročný způsob myšlení, který vede např. ke kreativitě nebo metakognici.

³⁵ **Positioning** je proces vytváření vjemu ve spotřebitelově vědomí, který je spojen s povahou podnikání firmy a výrobku/služby (značky), který firma nabízí. Positioning vytvářejí proměnné jako například kvalita produktu/služby, cena, způsob distribuce, image a další.

Faktor 1**Znalost oboru**

Dimenze	<i>Obchodní a profesní odbornost</i>
Projevy chování	<ul style="list-style-type: none"> • Je obeznámen se zákony a nařízeními, která se vztahují k poskytování služeb v oblasti hotelnictví • Zkoumá a sleduje trendy v oblasti hotelnictví • Využívá mezioborových znalostí k pochopení a řešení problémů • Je stále dobře informován o odborných postupech a vývoji v oboru

Faktor 2**Self Management**

Dimenze	<i>Etika</i>	<i>Time management</i>	<i>Seberozvoj</i>	<i>Adaptabilita</i>
Projevy chování	<ul style="list-style-type: none"> • Vykazuje soulad mezi slovy a činy • Jedná eticky • Jedná s lidmi s respektem • Chrání důvěrné informace • Bere v úvahu etické důsledky před přijetím opatření • Chová se k lidem spravedlivě 	<ul style="list-style-type: none"> • Provádí time management s cílem zajistit produktivitu • Věnuje čas nejdůležitějším problémům, nikoli pouze těm nejnaléhavějším • Poradí si s více požadavky a vzájemně si konkurujícími prioritami 	<ul style="list-style-type: none"> • Vyhledává zpětnou vazbu od ostatních • Mění své chování v reakci na zpětnou vazbu a zkušenosti • Vypořádává se konstruktivně s vlastními chybami a omyly • Neustále se vzdělává a rozvíjí • Ukazuje, že si je vědom vlastních silných a slabých stránek 	<ul style="list-style-type: none"> • Přizpůsobuje se měnícím se okolnostem • Pracuje efektivně v nejednoznačných situacích • Pracuje konstruktivně pod stresem a tlakem • Vidí problémy jako příležitosti a chyby jako pokrok

Faktor 3**Implementace**

Dimenze	<i>Plánování</i>	<i>Řízení ostatních</i>	<i>Reengineering</i>
Projevy chování	<ul style="list-style-type: none"> • Předvídá překážky a připravuje alternativní plány • Plánuje s ohledem na všechny pracovní skupiny či funkční celky • Zná silné a slabé stránky konkurence • Je si vědom silných a slabých stránek organizace 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoruje pokroky ostatních a v případě potřeby usměrňuje jejich úsilí • Definuje priority pro zaměstnance • Vyjasňuje očekávání zaměstnanců ohledně úkolů, rolí a odpovědností • Volí styl vedení nejvhodnější pro danou situaci 	<ul style="list-style-type: none"> • Redukuje nadbytečnosti v procesech a postupech • Vyvíjí nové systémy nebo postupy pro zvýšení účinnosti • Vytváří potřebné systémy a postupy na podporu změn

Faktor 4**Kritické myšlení**

Dimenze	<i>Orientace na strategii</i>	<i>Rozhodování</i>	<i>Analýza</i>	<i>Ochota riskovat a inovace</i>
Projevy chování	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikuje měřitelné akční kroky, které podporují strategii hotelu a jeho misi • Rozpoznává a využívá strategických příležitostí • Vidí, jak věci zapadají do celkové perspektivy • Převádění obchodní strategie do jasných cílů a taktiky 	<ul style="list-style-type: none"> • Při řešení problémů a rozhodování bere v úvahu širokou škálu faktorů (vnitřní, vnější, trendy) • Zváží alternativy před rozhodnutím • Angažuje ostatní do zásadních rozhodnutí, která se jich dotýkají • Určuje, který z mnoha problémů se může vyvinout v krizi • Dělá racionální rozhodnutí pod časovým tlakem a s omezenými zdroji 	<ul style="list-style-type: none"> • Zvažuje klady a zápory navrhovaných řešení problémů • Chápe složité pojmy a vztahy • Identifikuje a definuje problémy • Zaměřuje se na důležité informace, aniž by se nechal rušit zbytečnými detaily 	<ul style="list-style-type: none"> • Přistupuje v případě potřeby na uvážené riziko • Uvádí v soulad různé pohledy a přístupy a kombinuje je kreativním způsobem • Vyzdvihuje nové nápady a podněty

Faktor 5**Leadership**

Dimenze	<i>Týmový hráč</i>	<i>Schopnost motivovat</i>	<i>Odvaha</i>	<i>Rozvoj ostatních</i>	<i>Vítá změny</i>	<i>Vůdčí všestrannost</i>
Projevy chování	<ul style="list-style-type: none"> • Pracuje jako člen týmu • Využívá týmového přístupu k řešení problémů v případě potřeby • Podporuje týmovou spolupráci mezi skupinami; odrazuje od myšlení „my versus oni“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Povzbuzuje ostatní k náročným volbám a rozhodnutím • Vyjadřuje důvěru ve schopnosti lidí vykonávat svoji práci • Povzbuzuje zaměstnance, aby byli iniciativní při nápravě problémů • Inspiruje a motivuje ostatní 	<ul style="list-style-type: none"> • Zaujímá stanovisko při řešení důležitých otázek • Identifikuje přesně silné a slabé stránky ostatních • Zadává náročné úkoly s cílem podpořit rozvoj 	<ul style="list-style-type: none"> • Koučuje ostatní při rozvoji dovedností • Poskytuje konkrétní, včasnou a konstruktivní zpětnou vazbu • Záměrně umožňuje přímým podřízeným, aby využívali vlastních metod k dokončení úkolů 	<ul style="list-style-type: none"> • Jde příkladem ve změnách, které očekává od ostatních • Angažuje ostatní do procesu změny • Připravuje lidi k přijetí a pochopení změn • Snaží se pochopit, proč se ostatní brání změně, místo, toho, aby je nutil k přijetí změn 	<ul style="list-style-type: none"> • Poskytuje pracovníkům přístup k informacím • Poskytuje ostatním pravomoci potřebné k dosažení jejich cílů • Umožňuje ostatním převzít vedení za určitých okolností • Poskytuje ostatním pravidelně aktualizované informace • Deleguje dostatek vlastní práce na ostatní

Faktor 6**Komunikace**

Dimenze	<i>Přesvědčivý projev</i>	<i>Usnadňování otevřené komunikace</i>	<i>Aktivní naslouchání</i>	<i>Písemná komunikace</i>
Projevy chování	<ul style="list-style-type: none"> • Prezentuje nápady přesvědčivě • Mluví jasně a srozumitelně v různých situacích 	<ul style="list-style-type: none"> • Vyjadřuje nesouhlas taktně a citlivě • Komunikuje s lidmi přímo a otevřeně • Povzbuzuje ostatní, aby vyjadřovali své názory, a to i ty opačné • Shrnuje a objasňuje, co lidé říkají, aby tým zajistil porozumění 	<ul style="list-style-type: none"> • Naslouchá lidem bez přerušování • Naslouchá pečlivě ostatním a jejich obavám 	<ul style="list-style-type: none"> • Píše efektivním způsobem

Faktor 7**Interpersonální dovednosti**

Dimenze	<i>Budování vztahů</i>	<i>Zvládání konfliktů</i>	<i>Podpora diverzity</i>
Projevy chování	<ul style="list-style-type: none"> • Navazuje kontakty s lidmi uvnitř i mimo hotel • Přizpůsobuje svůj styl vedení tak, aby mohl spolupracovat s ostatními 	<ul style="list-style-type: none"> • Pomáhá soustředit vzniklé konflikty na řešení problémů, nikoli na osoby • Identifikuje a řeší konflikty • Řeší problémy dřív, než se stanou neudržitelnými • Snaží se o řešení typu win-win (kompromis), kdykoli je to možné 	<ul style="list-style-type: none"> • Chápe a využívá individuální rozdíly jako konkurenční výhodu • Prosazuje respekt k rozmanitosti a individuálním rozdílům

Faktor 8**Strategický positioning**

Dimenze	<i>Vnímání potřeb zákazníků</i>	<i>Orientace na kvalitu</i>	<i>Práce se stakeholdery</i>	<i>Zájem o komunitu</i>
Projevy chování	<ul style="list-style-type: none">• Vytváří akční plány ke splnění potřeb zákazníků• Bere v úvahu potřeby zákazníků při rozhodování• Naslouchá aktivně a často přímo zákazníkům	<ul style="list-style-type: none">• Podporuje iniciativy k rozvoji kvality• Definuje a nastavuje standardy kvality pro zaměstnance	<ul style="list-style-type: none">• Chápe problémy a pohled majitelů, zaměstnanců, manažerů a jiných stran• Snaží se o vybudování pevných vztahů s vlastníky• Chápe hodnoty vlastníků a zainteresovaných stran a jak to vnímají oni• Ovlivňuje a formuje rozhodování vlastníků a zainteresovaných stran	<ul style="list-style-type: none">• Bere v úvahu důsledky svých rozhodnutí na veřejný život• Buduje partnerství a spojení s veřejně prospěšnými organizacemi• Věnuje organizační zdroje na prospěšné veřejné akce

12.6 Porovnání rozdílů mezi dimenzemi

Metodika statistického zpracování

Statistické posouzení významnosti rozdílů mezi skupinami bylo provedeno metodou Analýzy rozptylu (ANOVA). Pokud Signifikance (Sig.) v pravé části tabulky ANOVA vyšla pod 0,05 hovoříme o statisticky významné rozdílnosti mezi skupinami. V ostatních případech (Signifikance větší než 0,05) není rozdílnost mezi skupinami statisticky významná.

Vyhodnocení významnosti rozdílů mezi samotnými skupinami bylo provedeno Scheffeho metodou mnohonásobného porovnání. Dvojice skupin, které jsou statisticky významně rozdílné na hladině spolehlivosti 5 % jsou značeny symbolem *.

Grafické porovnání bylo provedeno pomocí Krabicových grafů (Box Plot). Dolní a horní konec znázorňují minimum a maximum souboru. Dolní okraj krabice odděluje 25 % nejnižších hodnot (dolní kvartil). Horní okraj krabice odděluje 25 % nejvyšších hodnot (horní kvartil). Čára uvnitř krabice znázorňuje medián. Body mimo vousy krabice (Box Whiskers) jsou extrémně vysoké či nízké hodnoty u konkrétních odpovídajících, kteří vybočují ze souboru.

Faktor 1

Faktor *Znalost oboru* sytí pouze jedna dimenze - *Obchodní a profesní odbornost* - a proto zde nebylo statistické porovnání rozdílů aplikováno.

Faktor 2

Jak vyplývá z níže uvedených tabulek a grafů, nejvyšších hodnot v rámci faktoru 2 dosahovala dimenze *Adaptabilita*. Rozdíly mezi skupinami jsou dle tabulky ANOVA statisticky významné (Sig. menší než 0,05). Dle Scheffeho post hoc metody mnohonásobného porovnání, se od sebe statisticky významně liší dimenze *Seberozvoj* a *Adaptabilita*.

Descriptives

F2

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1	39	3,7906	,90863	,14550	3,4961	4,0851	1,50	5,00
2	39	3,7094	,79169	,12677	3,4528	3,9660	1,67	4,67
3	39	3,3487	,74228	,11886	3,1081	3,5893	1,60	4,20
4	39	4,0513	,67175	,10757	3,8335	4,2690	1,75	4,75
Total	156	3,7250	,81568	,06531	3,5960	3,8540	1,50	5,00

ANOVA

F2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	9,851	3	3,284	5,351	,002
Within Groups	93,276	152	,614		
Total	103,127	155			

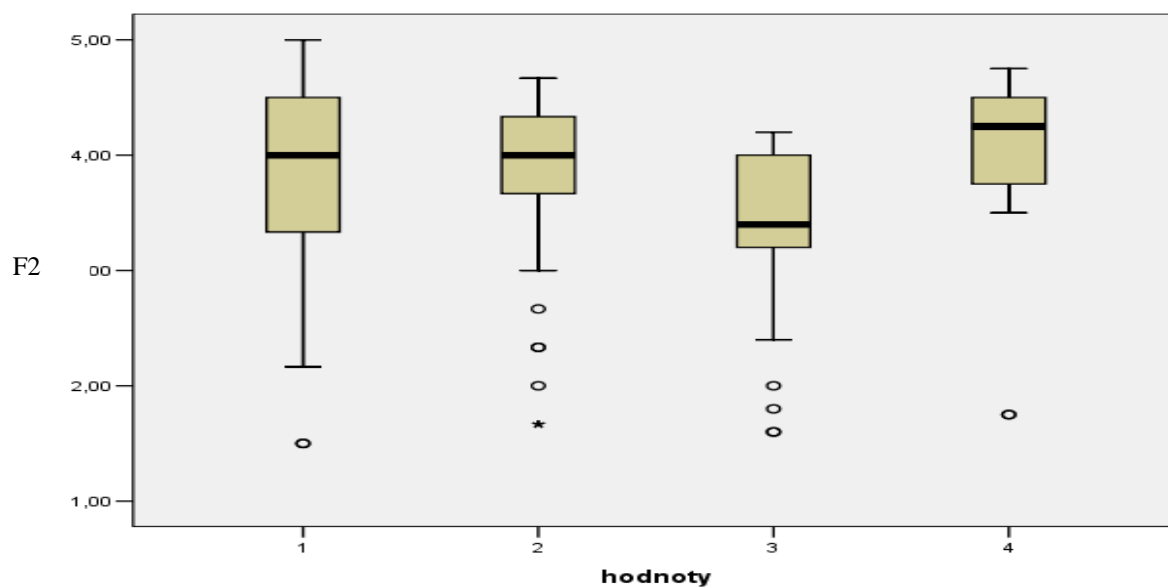
Multiple Comparisons

Dependent Variable: F2

Scheffe

(I) hodnoty	(J) hodnoty	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1	2	,08120	,17740	,976	-,4203	,5827
	3	,44188	,17740	,107	-,0596	,9434
	4	-,26068	,17740	,542	-,7622	,2408
2	1	-,08120	,17740	,976	-,5827	,4203
	3	,36068	,17740	,252	-,1408	,8622
	4	-,34188	,17740	,298	-,8434	,1596
3	1	-,44188	,17740	,107	-,9434	,0596
	2	-,36068	,17740	,252	-,8622	,1408
	4	-,70256*	,17740	,002	-1,2041	-,2011
4	1	,26068	,17740	,542	-,2408	,7622
	2	,34188	,17740	,298	-,1596	,8434
	3	,70256*	,17740	,002	,2011	1,2041

*. The mean difference is significant at the .05 level.



Faktor 3

Dimenze *Plánování* dosáhla významně vyššího skóru než ostatní dvě dimenze *Reengineering* a *Řízení ostatních* ($p < 0,05$).

Descriptives

F3								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1	39	4,1282	,74311	,11899	3,8873	4,3691	2,00	5,00
2	39	3,4423	,69173	,11077	3,2181	3,6665	2,00	4,75
3	39	3,5128	,87140	,13954	3,2303	3,7953	2,00	5,00
Total	117	3,6944	,82590	,07635	3,5432	3,8457	2,00	5,00

ANOVA

F3					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	11,104	2	5,552	9,305	,000
Within Groups	68,021	114	,597		
Total	79,125	116			

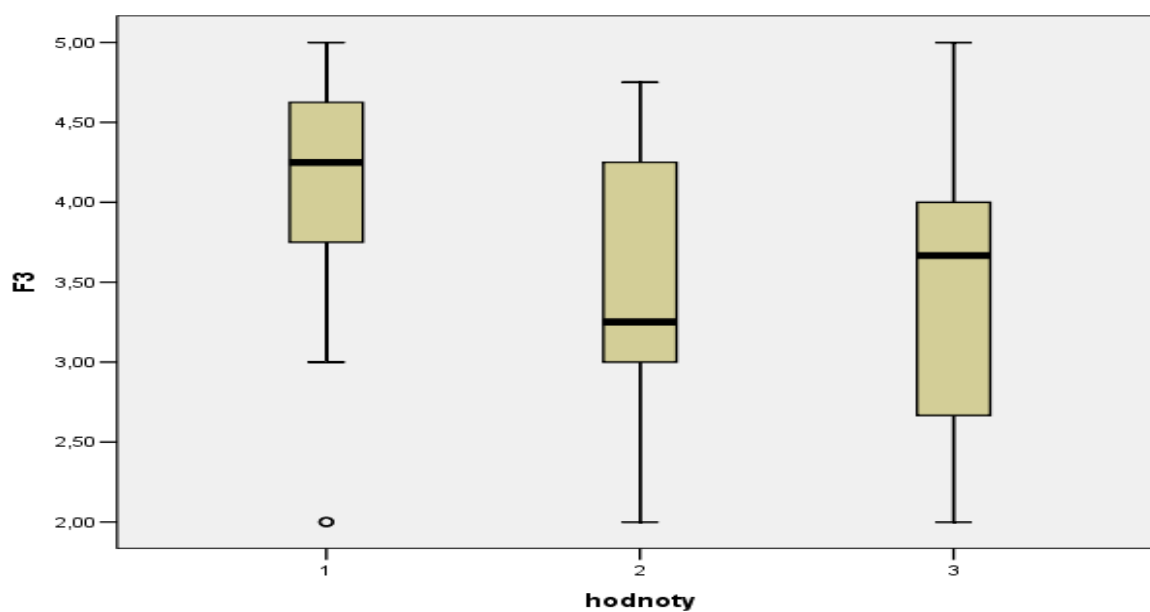
Multiple Comparisons

Dependent Variable: F3

Scheffe

(I) hodnoty	(J) hodnoty	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1	2	,68590*	,17493	,001	,2520	1,1198
	3	,61538*	,17493	,003	,1815	1,0492
2	1	-,68590*	,17493	,001	-1,1198	-,2520
	3	-,07051	,17493	,922	-,5044	,3633
3	1	-,61538*	,17493	,003	-1,0492	-,1815
	2	,07051	,17493	,922	-,3633	,5044

*. The mean difference is significant at the .05 level.



Faktor 4

U faktoru *Kritické myšlení* nebyly zaznamenány statisticky významné rozdíly mezi jednotlivými dimenzemi.

Descriptives

F4

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1	39	3,8910	,83271	,13334	3,6211	4,1610	1,75	4,75
2	39	3,6513	,79302	,12698	3,3942	3,9083	2,00	4,80
3	39	3,4615	,69191	,11079	3,2372	3,6858	2,00	4,50
4	39	3,4957	,61116	,09786	3,2976	3,6938	2,67	4,33
Total	156	3,6249	,74968	,06002	3,5063	3,7435	1,75	4,80

ANOVA

F4

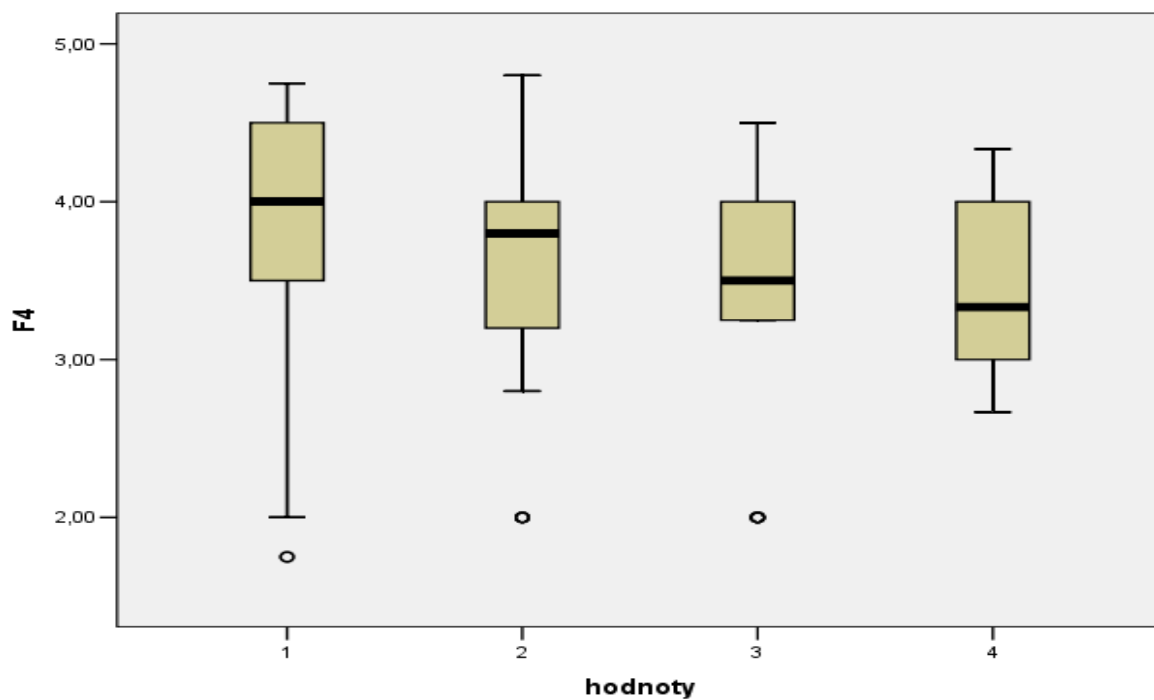
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,481	3	1,494	2,747	,045
Within Groups	82,633	152	,544		
Total	87,114	155			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: F4

Scheffe

(I) hodnoty	(J) hodnoty	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1	2	,23974	,16697	,561	-,2323	,7118
	3	,42949	,16697	,090	-,0425	,9015
	4	,39530	,16697	,137	-,0767	,8673
2	1	-,23974	,16697	,561	-,7118	,2323
	3	,18974	,16697	,731	-,2823	,6618
	4	,15556	,16697	,833	-,3165	,6276
3	1	-,42949	,16697	,090	-,9015	,0425
	2	-,18974	,16697	,731	-,6618	,2823
	4	-,03419	,16697	,998	-,5062	,4378
4	1	-,39530	,16697	,137	-,8673	,0767
	2	-,15556	,16697	,833	-,6276	,3165
	3	,03419	,16697	,998	-,4378	,5062



Faktor 5

U faktoru *Leadership* nebyly zaznamenány statisticky významné rozdíly mezi jednotlivými dimenzemi.

Descriptives

F5

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1	39	3,3419	,97179	,15561	3,0269	3,6569	1,67	4,67
2	39	3,5769	,54758	,08768	3,3994	3,7544	2,50	4,25
3	39	3,8034	,45703	,07318	3,6553	3,9516	2,67	4,33
4	39	3,3077	,79613	,12748	3,0496	3,5658	2,00	4,33
5	39	3,7564	,72658	,11635	3,5209	3,9919	2,50	5,00
6	39	3,6513	,47177	,07554	3,4984	3,8042	2,80	4,40
Total	234	3,5729	,70641	,04618	3,4820	3,6639	1,67	5,00

ANOVA

F5

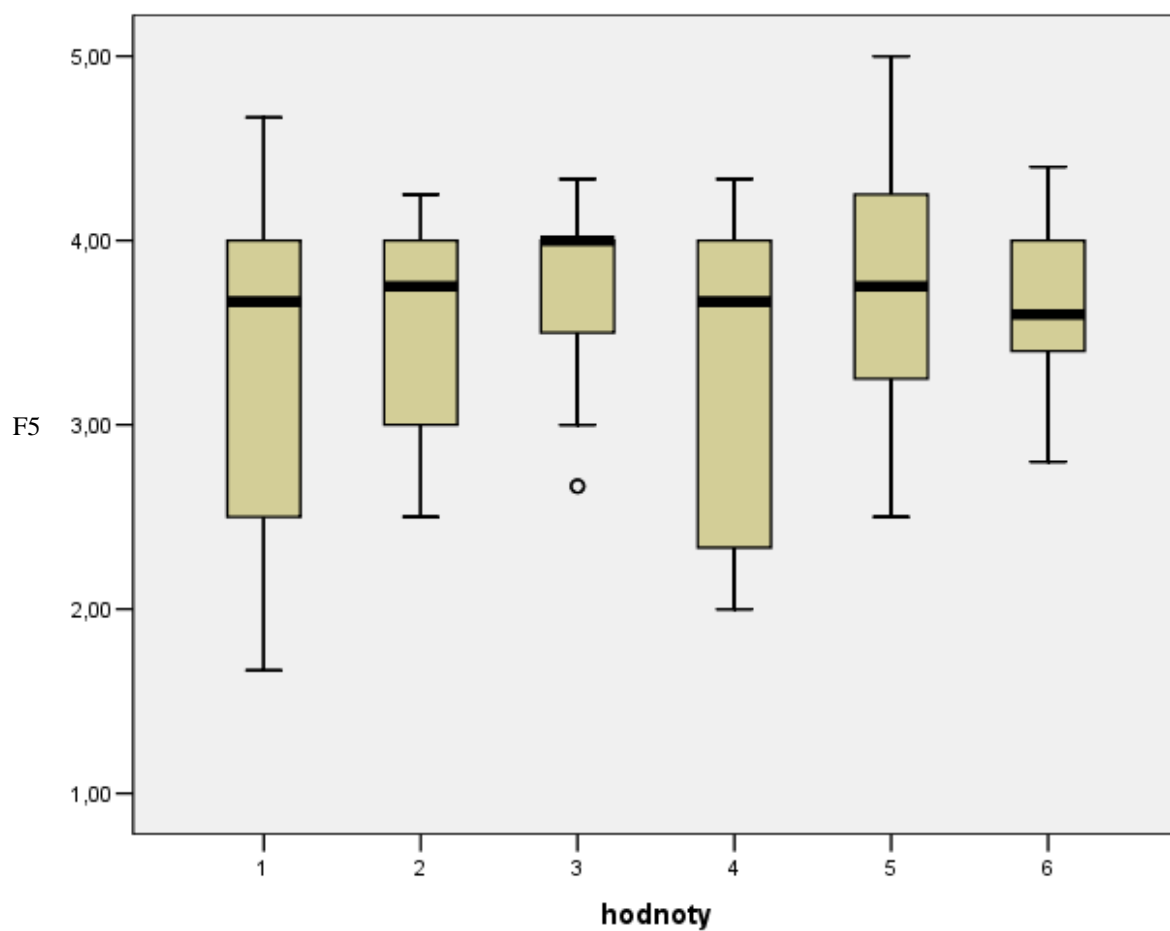
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8,451	5	1,690	3,574	,004
Within Groups	107,821	228	,473		
Total	116,272	233			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: F5

Scheffe

(I) hodnoty	(J) hodnoty	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1	2	-,23504	,15573	,809	-,7578	,2877
	3	-,46154	,15573	,123	-,9843	,0612
	4	,03419	,15573	1,000	-,4886	,5569
	5	-,41453	,15573	,219	-,9373	,1082
	6	-,30940	,15573	,558	-,8322	,2133
2	1	,23504	,15573	,809	-,2877	,7578
	3	-,22650	,15573	,832	-,7492	,2963
	4	,26923	,15573	,702	-,2535	,7920
	5	-,17949	,15573	,931	-,7022	,3433
	6	-,07436	,15573	,999	-,5971	,4484
3	1	,46154	,15573	,123	-,0612	,9843
	2	,22650	,15573	,832	-,2963	,7492
	4	,49573	,15573	,076	-,0270	1,0185
	5	,04701	,15573	1,000	-,4757	,5698
	6	,15214	,15573	,966	-,3706	,6749
4	1	-,03419	,15573	1,000	-,5569	,4886
	2	-,26923	,15573	,702	-,7920	,2535
	3	-,49573	,15573	,076	-1,0185	,0270
	5	-,44872	,15573	,145	-,9715	,0740
	6	-,34359	,15573	,435	-,8663	,1792
5	1	,41453	,15573	,219	-,1082	,9373
	2	,17949	,15573	,931	-,3433	,7022
	3	-,04701	,15573	1,000	-,5698	,4757
	4	,44872	,15573	,145	-,0740	,9715
	6	,10513	,15573	,994	-,4176	,6279
6	1	,30940	,15573	,558	-,2133	,8322
	2	,07436	,15573	,999	-,4484	,5971
	3	-,15214	,15573	,966	-,6749	,3706
	4	,34359	,15573	,435	-,1792	,8663
	5	-,10513	,15573	,994	-,6279	,4176



Faktor 6

U faktoru *Komunikace* dosáhla dimenze *Písemná komunikace* významně nižšího skóru než ostatní tři dimenze ($p < 0,05$).

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1	39	3,8846	,62262	,09970	3,6828	4,0864	2,50	5,00
2	39	3,6859	,52790	,08453	3,5148	3,8570	2,75	4,50
3	39	3,4487	,84132	,13472	3,1760	3,7214	2,00	4,50
4	39	2,6410	,66835	,10702	2,4244	2,8577	2,00	4,00
Total	156	3,4151	,81937	,06560	3,2855	3,5447	2,00	5,00

ANOVA

F6

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	34,870	3	11,623	25,534	,000
Within Groups	69,192	152	,455		
Total	104,062	155			

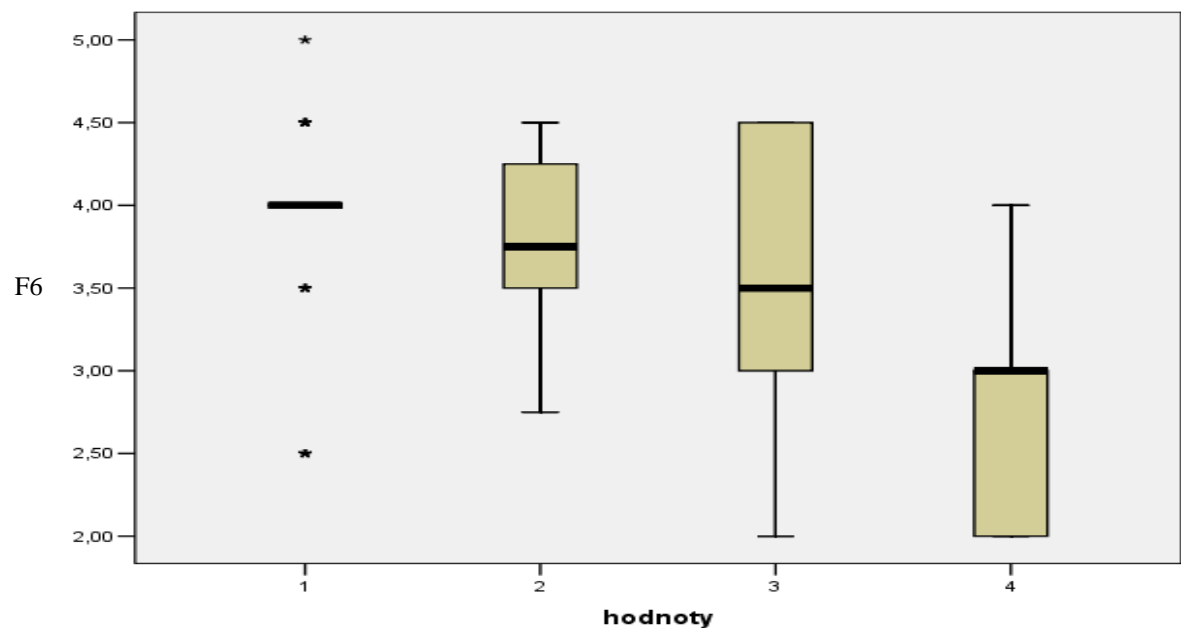
Multiple Comparisons

Dependent Variable: F6

Scheffe

(I) hodnoty	(J) hodnoty	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1	2	,19872	,15279	,640	-,2332	,6307
	3	,43590*	,15279	,047	,0040	,8678
	4	1,24359*	,15279	,000	,8116	1,6755
2	1	-,19872	,15279	,640	-,6307	,2332
	3	,23718	,15279	,494	-,1948	,6691
	4	1,04487*	,15279	,000	,6129	1,4768
3	1	-,43590*	,15279	,047	-,8678	-,0040
	2	-,23718	,15279	,494	-,6691	,1948
	4	,80769*	,15279	,000	,3757	1,2396
4	1	-1,24359*	,15279	,000	-1,6755	-,8116
	2	-1,04487*	,15279	,000	-1,4768	-,6129
	3	-,80769*	,15279	,000	-1,2396	-,3757

*. The mean difference is significant at the .05 level.



Faktor 7

U faktoru *Interpersonální dovednosti* dosáhla dimenze *Budování vztahů* významně nižšího skóru než dimenze *Podpora diverzity* ($p < 0,05$).

Descriptives

F7

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1	39	3,3590	,77755	,12451	3,1069	3,6110	2,00	4,50
2	39	3,4423	,53330	,08540	3,2694	3,6152	2,00	4,50
3	39	3,7821	,53551	,08575	3,6085	3,9556	3,00	5,00
Total	117	3,5278	,64726	,05984	3,4093	3,6463	2,00	5,00

ANOVA

F7

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,918	2	1,959	4,998	,008
Within Groups	44,679	114	,392		
Total	48,597	116			

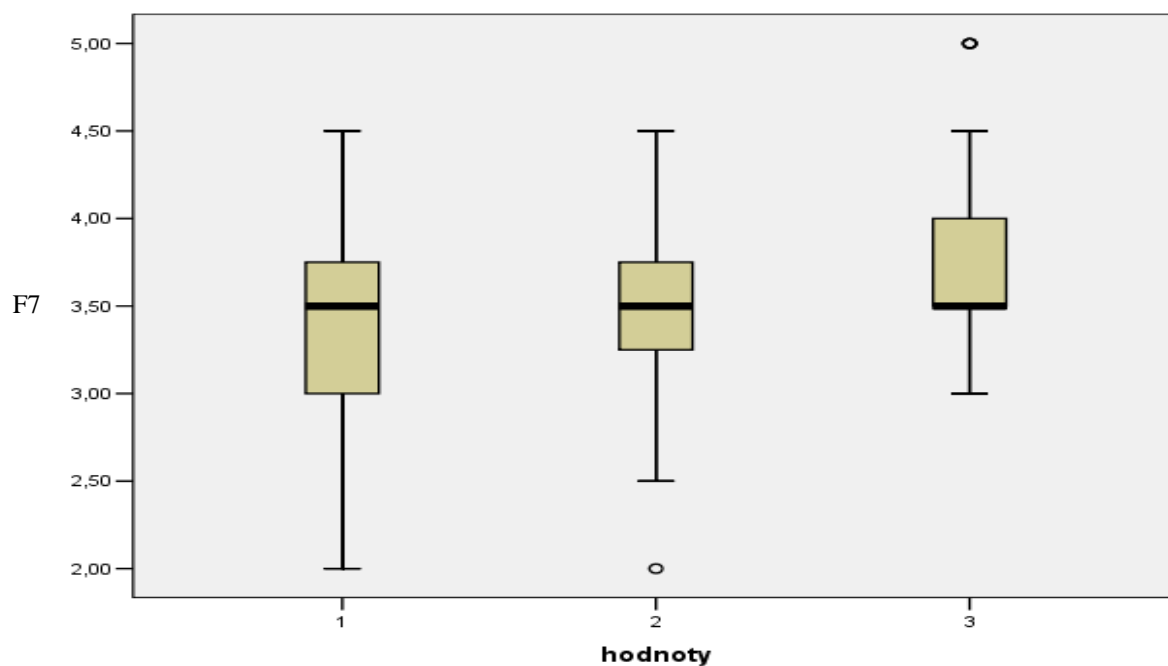
Multiple Comparisons

Dependent Variable: F7

Scheffe

(I) hodnoty	(J) hodnoty	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1	2	-,08333	,14177	,842	-,4350	,2683
	3	-,42308*	,14177	,014	-,7747	-,0715
2	1	,08333	,14177	,842	-,2683	,4350
	3	-,33974	,14177	,061	-,6914	,0119
3	1	,42308*	,14177	,014	,0715	,7747
	2	,33974	,14177	,061	-,0119	,6914

*. The mean difference is significant at the .05 level.



Faktor 8

U faktoru *Strategický positioning* dosáhla dimenze *Veřejná prospěšnost* významně nižšího skóru než dimenze *Vnímání potřeb zákazníků* a *Orientace na kvalitu* ($p < 0,05$).

Descriptives

F8

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1	39	3,6325	,76775	,12294	3,3836	3,8814	2,00	4,33
2	39	3,6154	,93514	,14974	3,3122	3,9185	2,00	5,00
3	39	3,3269	,70046	,11216	3,0999	3,5540	2,25	4,25
4	39	2,7778	1,00970	,16168	2,4505	3,1051	1,00	4,67
Total	156	3,3381	,92158	,07379	3,1924	3,4839	1,00	5,00

ANOVA

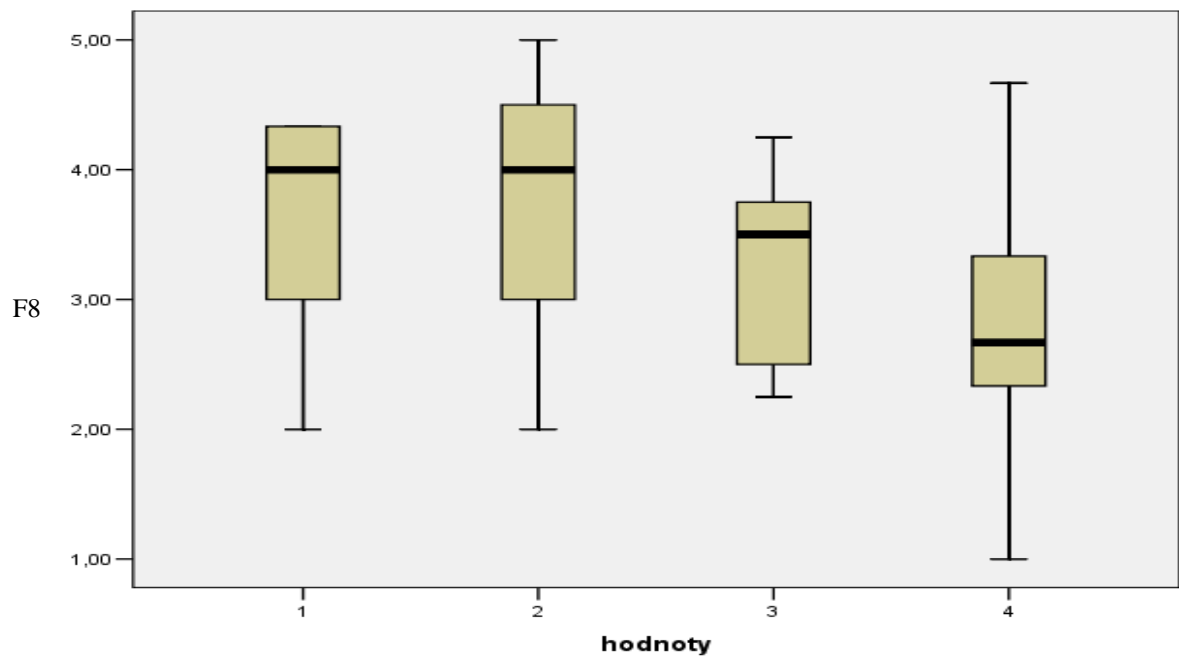
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	18,628	3	6,209	8,351	,000
Within Groups	113,015	152	,744		
Total	131,642	155			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: F8
Scheffe

(I) hodnoty	(J) hodnoty	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1	2	,01709	,19527	1,000	-,5349	,5691
	3	,30556	,19527	,487	-,2465	,8576
	4	,85470 *	,19527	,000	,3027	1,4067
2	1	-,01709	,19527	1,000	-,5691	,5349
	3	,28846	,19527	,537	-,2636	,8405
	4	,83761 *	,19527	,001	,2856	1,3896
3	1	-,30556	,19527	,487	-,8576	,2465
	2	-,28846	,19527	,537	-,8405	,2636
	4	,54915	,19527	,052	-,0029	1,1012
4	1	-,85470 *	,19527	,000	-1,4067	-,3027
	2	-,83761 *	,19527	,001	-1,3896	-,2856
	3	-,54915	,19527	,052	-1,1012	,0029

*. The mean difference is significant at the .05 level.



12.7 Diskuse

Jak je vidět z předchozího vyobrazení kompetenčního modelu a jeho celkové podoby s jednotlivými projevy chování každý faktor kompetenčního modelu se skládá ze tří až šesti dimenzí, z nichž každá obsahuje dva až šest typických projevů chování. V kompetenčním modelu byly jednotlivé dimenze a překlenují faktory seřazeny podle důležitosti tak, jak byla identifikována v naší studii.

Jako nejdůležitější faktor, který byl často vyzdvihován i během BEI (viz záznam interview Příloha 2), byla identifikována *Znalost oboru*. Toto zjištění je poněkud překvapující v porovnání s literaturou o kompetenčních modelech, kde se často předpokládá, že odborné znalosti a znalost oboru získají pracovníci až během času, popřípadě, že se jejich odborná úroveň časem zvyšuje. S rozhovorů jsme však zjistili a šetření důležitosti jednotlivých kompetencí potvrdilo, že znalost oboru je naprosto nezbytnou součástí kompetenční výbavy vedoucích pracovníků a předpokládá se, že kandidát na příslušnou pozici ve společnosti je po této odborné stránce již plně vybaven. Tímto zjištěním se potvrdila i naše hypotéza o důležitosti tohoto faktoru.

Druhým nejdůležitějším faktorem je *Self management* s dimenzí adaptabilita, která dosáhla jednoho z nejvyšších průměrných skóre důležitosti 4,05 z 5. Spolu s dimenzí plánování z následujícího faktoru implementace a průměrným skóre důležitosti 4,13 se jedná o dvě dimenze s nejvyšším dosaženým výsledkem. Tyto výsledky nás zřejmě nijak nepřekvapují. Chtějí-li lídři dosáhnout výsledků, potřebují určit prioritu úkolů a koordinovat omezené zdroje (personál, čas, rozpočet, vybavení atd.). Monitoring, který je obvykle součástí dimenze plánování, a je tomu tak i v našem kompetenčním modelu, je klíčovou činností, neboť poskytuje lídrovi zpětnou vazbu, která mu umožňuje porovnávat plánovaný a skutečný výkon a celkově regulovat celý proces. Mintzberg (1973) si všiml, že alokace zdrojů hraje pro lídry důležitou roli. Adaptabilita je koncepčně spjata se situační efektivností, neboť vyžaduje bedlivě zkoumat sociální prostředí a hledat podněty, na základě kterých lídři mění své vlastní chování. V současném globalizovaném světě nabývá často podoby tzv. kulturní adaptace, která znamená i nastavení mysli, která je otevřená novým kulturním zkušenostem a vnímá výhody, které rozmanitost různého sociálního prostředí může přinést.

Dalším velmi důležitým faktorem je *Kritické myšlení* umožňující adekvátní zpracování informací a jejich (inovativní) využití při plánování strategických kroků za účelem dosažení cílů společnosti. Ať už je úkolem řízení interpersonálních interakcí nebo informací, schopnost analyzovat komplexní vstupy a rozhodovat je základní činností ve všech fázích procesu. Ve studii, které se zúčastnilo 4492 lídrů ze Spojených států a 4784 lídrů ze sedmi evropských zemí, zjistili Robie et al. (2001), že schopnost analyzovat informace a problémy je rozhodující vůdcovskou dovedností. Hodnocení efektivnosti lídrů se vztahuje i na kvalitu rozhodování a připravenosti rozhodovat. S tím, jak lídři vstupují do globální arény, se složitost a nejednoznačnost informací zvyšuje a schopnost analyzovat údaje a rozhodovat se tak stává velmi důležitou. Přestože je faktor *Kritické myšlení* velmi důležitý, nepotvrdila se naše hypotéza, že půjde o faktor nejdůležitější.

Ačkoli je *Leadership* důležitým faktorem, není až tak důležitý, jak bychom možná předpokládali. Zvláště zajímavé je, že dimenze rozvoj ostatních a představa vedoucího pracovníka jako týmového hráče získaly jedny z nejnižších skóre vůbec. Je možné, že je vůdcovství příliš často ještě spojováno s jistým prvkem diktátorství. Výsledek však není v porovnání s jinými studiemi nijak zvláštní. Několik hlavních teorií vůdcovství pracuje se schopností lídra inspirovat a motivovat lidi. Motivační faktor se obvykle objevuje ve výzkumech jako důležitý aspekt chování lídra. Vzhledem k tomu, že se neustále zvyšují požadavky kladené na lídra, který pracuje v globálním a virtuálním kontextu, je zde jasná potřeba budovat motivované týmy a povzbuzovat i ostatní, aby vedení sami přebírali (Zigurs, 2003).

Komunikace je zásadním projevem chování lídra, protože je médiem, prostřednictvím kterého dochází k sociální výměně. Všechny teorie a modely vůdcovství zahrnují komunikaci mezi lídrem a ostatními lidmi (např. Mintzberg, 1973). Řada empirických studií ukazuje, že účinnost lídra je spojena s projevem efektivních komunikačních schopností. Věříme, že schopnost efektivně komunikovat s rozmanitou škálou zúčastněných stran je pro vedoucího pracovníka rozhodující. Zajímavý je, v rámci tohoto faktoru, velmi nízký, vlastně nejnížší dosažený, skóre u dimenze písemná komunikace.

Oproti očekávání, dosáhl poslední faktor *Strategický positioning* nejnižšího skóre. Sytí ho na jedné straně vnímání potřeb zákazníků a orientace na kvalitu, na straně druhé vztahy se stakeholdery a veřejně prospěšnými organizacemi. Hledali jsme možné vysvětlení, které zřejmě spočívá v tom, že zatímco nižší skóre u vnímání potřeb zákazníků a orientace na kvalitu považují pracovníci v hotelnictví za samozřejmost a působí tedy vlastně jako hygienické faktory, vztahy se stakeholdery a především s veřejně prospěšnými organizacemi vnímají jako zbytečné, společnosti většinou nic nepřinášející. U faktoru *Strategický positioning* dosáhla dimenze *Veřejná prospěšnost* významně nižšího skóre než dimenze *Vnímání potřeb zákazníků* a *Orientace na kvalitu*, čímž se částečně potvrdila naše hypotéza. Statisticky významný rozdíl nebyl zaznamenán pouze i dimenze *Práce se stakeholdery*.

Nebyla potvrzena ani stanovená hypotéza, že dimenze *Veřejná prospěšnost* bude nejméně důležitou dimenzí celého kompetenčního modelu. Tou je překvapivě dimenze *Písemná komunikace* s průměrným skórem důležitosti 2,64.

Výsledky průměrných skóre u jednotlivých kompetenčních faktorů se pohybují v rozmezí od 3,31 do 3,74, což představuje malý rozptyl. Podle našeho názoru to však není chybou, pokud vezmeme v úvahu, že veškeré projevy chování sytící jednotlivé dimenze byly předem pečlivě vybrány z hlediska jejich důležitosti na základě existujících studií a konzultovány s panelem expertů (viz výše) ohledně jejich zařazení do kompetenčního modelu. Šlo tak již ve své podstatě o stanovení pořadí důležitosti dimenzí, které byly předem jako důležité pro hotelový průmysl označeny.

12.8 Návrhy využití kompetenčního modelu

Kompetenční modely reprezentují především společný jazyk pro diskusi o schopnostech a výkonu. Vytvoření kompetenčního modelu může sloužit jako pomůcka pro řadu různých HR činností a zajistit, aby tyto činnosti byly konzistentní. Konkrétně lze kompetenční modely využít jako základ pro stanovení kritérií pro široké spektrum HR systémů (systémů personální práce)[McLagan, 1996]. Jako příklad uvádíme níže osm HR činností, které mohou být prováděny či zkvalitněny použitím dobře vytvořeného kompetenčního modelu.

1. *Nábor a výběr.* Kompetenční modely mohou pomoci určit, co je třeba ke správnému a úspěšnému výkonu v určité pracovní pozici. Společnosti tak mohou investovat své peníze na nábor do hledání co možná největšího počtu potencionálních zaměstnanců, kteří mají ty správné kompetence pro danou pozici. Vhodné nástroje (např. strukturované rozhovory, hraní rolí) se pak mohou zaměřit na klíčové kompetence a tím i celou skupinu potřebných dovedností a schopností. Kromě toho, že zkvalitňují nástroje užívané k výběru, poskytují kompetenční modely kandidátům jasnou a realistickou představu o očekávaném chování.
2. *Vzdělávání a rozvoj.* Posouzení rozdílů mezi stávajícími dovednostmi zaměstnanců a těmi, které identifikuje kompetenční model, může být velmi užitečné při vytváření dlouhodobého strategického plánu pro školení a rozvoj (vedoucích) pracovníků. Identifikace dovedností potřebných pro úspěšný pracovní výkon usnadňuje zajištění toho, aby skladba a poskytování odborné přípravy byly v souladu s cíli organizace. Pokud se kompetenčního modelu využívá jako základu pro stanovení cílů vzdělávání, lze snadno odhalit nedostatky v kompetencích u jednotlivců a navrhnout plán školení a vzdělávání tak, aby tyto nedostatky refletoval.
3. *Hodnocení výkonu/výkonnosti.* Systémy řízení výkonu lze zkvalitnit využitím kompetenčního modelu, který poskytuje společně sdílený soubor očekávání ohledně toho, co je důležité a co se bude sledovat a měřit. Kompetenční modely pomáhají manažerům soustředit hodnocení výkonu na kritické aspekty chování, a tím poskytnout strategický nástroj pro konzistentní a smysluplné hodnocení.
4. *Koučink, counselling a mentoring.* Kompetenční modely se často využívají jako základ pro 360° zpětnou vazbu³⁶, ve které manažer obdrží informace o výkonnosti ze všech relevantních zdrojů (včetně nadřízeného, podřízených, sebe sama, kolegů, popř. i zákazníků). Koučové a poradci mohou využít takto shromážděných informací pro vedení zaměstnanců při navrhování plánu rozvoje a zlepšování důležitých dovedností. Jasnost a specifičnost kompetenčních

³⁶ Metoda **360° Zpětná vazba** je moderní nástroj hodnocení, který umožňuje objektivně posoudit úroveň jednotlivých kompetencí zaměstnance na manažerské pozici.

modelů umožňují koučům a mentorům posilovat žádoucí chování a napojovat systémy řízení výkonnosti na nezbytné kompetence.

5. *Systémy odměňování.* Obrovské procento provozních nákladů hotelové společnosti je věnováno na platby zaměstnancům. Chcete-li získat, udržet a motivovat zaměstnance, musí být systém odměňování spravedlivý a musí být propojený s požadovaným chováním. Kompetenční modely mohou být velmi užitečné pro definování chování, které bude odměněno.
6. *Rozvoj kariéry.* Pro zaměstnance, kteří usilují o dosažení vyšší úrovně ve své profesní dráze, slouží kompetenční model jako mapa. Kompetenční modely informují zaměstnance o chování a dovednostech, které jsou potřebné k postupu a dosažení úspěchu, a umožní jim adekvátně se připravit.
7. *Plánování nástupnictví.* Kompetenční modely mohou být použity k identifikaci možných nástupců u důležitých pracovních pozic tím, že specifikují požadavky na práci a poskytují metodu pro posouzení připravenosti konkrétního kandidáta. Bez jasného pochopení kompetencí potřebných u budoucích lídrů je pro společnost obtížné měřit svoji "bench strength" – tzn. určit, zda má daná organizace lidi s těmito schopnostmi, a pokud ano, kdo to je.
8. *Change management.* Organizace mohou fungovat směrem k nejisté budoucnosti tím, že vytvoří modely, které jsou založeny na kompetencích, které mohou být nezbytné u budoucích lídrů, stejně jako na kompetencích potřebných pro současné fungování.

Kompetenční modely poskytují pro společnost řadu výhod. Za prvé, kompetenční model je vhodný jako základ pro vytvoření systému řízení lidských zdrojů. Používá-li se důsledně, mělo by použití takového modelu vést ke zlepšení a zkvalitnění výkonnostních standardů. Co je ovšem důležitější, model může být nezbytným průvodcem během období nestability a změn. Navíc, provádíme-li rozhodnutí v oblasti HR na základě pečlivě vytvořeného kompetenčního modelu, redukuje tím právní problémy spojené s takovými rozhodnutími. V neposlední řadě umožňují dobře sestavené kompetenční modely schopnost společnosti sdělovat svým zaměstnancům požadavky na žádoucí chování, které je spojeno s úspěchem, čímž se zvyšuje schopnost podniku dosahovat svých obchodních cílů.

ZÁVĚR

Záměrem práce *Psychodiagnostika v personální psychologii* s podtitulem *Kompetenční přístup při výběru zaměstnanců v hotelovém průmyslu* bylo podat ucelenější přehled metod a přístupů k rozsáhlému tématu výběru zaměstnanců s akcentem na kompetenční přístup. V empirické části práce pak bylo účelem sestavit konkrétní kompetenční model pro oblast hotelnictví.

Je jasné, že neexistuje žádný „nejlepší“ způsob, jak provádět výběr zaměstnanců. Při vytváření výběrového postupu musí organizace zvážit celou řadu aspektů. Máme-li například větší počet uchazečů o školicí program, bude organizace volit asi jiný postup, než když je předmětem výběru vedoucí pracovník, od kterého se očekává, že zavede ve společnosti nějaké podstatnější změny. V úvahu musíme vzít právní aspekty, rozdíly vyplývající z pracovních pozic, konkurenci v podobě jiných organizací, které mají zájem o stejné uchazeče, minulá očekávání uchazečů a organizace, dostupnost informací o validitě a mnoho dalších proměnných.

Důležitým aspektem je psychologická smlouva, kterou je třeba uzavřít mezi novým zaměstnancem a organizací. Co organizace od nového zaměstnance očekává a co je připravena nabídnout na oplátku? Co naopak očekává zaměstnanec od organizace a bude schopen očekávání organizace naplnit?

V dnešní době je důraz kladen na flexibilitu. Organizace chtějí být schopny rychle se přizpůsobovat změnám, kterým musejí čelit. S tím souvisí i skutečnost, že organizace musejí snižovat stavy zaměstnanců a nejsou již v takovém měřítku zdrojem bezpečí jako dříve.

Struktura pracovní síly, etnická různorodost, starší uchazeči – to vše klade na organizaci další nároky a předpokládá adekvátní změny ve výběrových postupech. Organizace rovněž fungují v globálním měřítku, zaměstnanci pracují v cizích zemích a noví zaměstnanci mohou být nabíráni v zahraničí.

V této postindustriální době přichází servisní ekonomika, kdy požadavky zákazníků budou mít nejvyšší prioritu. Na druhé straně, zaměstnanci budou žádat větší autonomii. Obě strany se budou snažit o explicitní specifikaci toho, co od sebe očekávají. To zároveň předpokládá, že výběr zaměstnanců nelze oddělovat od ostatních nástrojů personální psychologie jakými jsou například hodnocení pracovníků, řízení kariéry nebo třeba školení.

Závěrem uvádíme stručný přehled kapitol a nástin jejich obsahu.

Kapitola 1 *Výběr zaměstnanců* se podrobněji zabývá metodologickou stránkou výběru zaměstnanců, výběrovým řízením, jeho různými kontexty, systémy výběru zaměstnanců a jejich tvorbou. Předkládá generický model, který je možno využít pro vytvoření konkrétního postupu výběrového řízení.

Kapitola 2 *Predikce pracovního výkonu* nastiňuje principy, metody a techniky vědecké predikce pracovního výkonu, jehož určitou úroveň je při výběru pracovníků nutno zajistit. Predikce pracovního výkonu je tudíž velmi důležitou funkcí, kterou by jakékoli výběrové řízení mělo plnit.

Kapitola 3 *Validita výběrových řízení* se zabývá tím, jak psychologové chápou validitu postupů, které vytvářejí a používají k výběru zaměstnanců a rovněž přijatelnými odhady validity těchto postupů. Výběrové řízení je zde zkoumáno z hlediska jeho psychometrických vlastností.

Kapitola 4 *Interview* poskytuje novější a podrobnější pohled na tuto běžně užívanou techniku. Důkladněji se věnuje sociální interakci mezi tazatelem a dotazovaným a kontexty, ve kterých se pohovor odehrává. Je zde rovněž uveden nástin struktury kvalitního interview.

Kapitola 5 *Kognitivní schopnosti* objasňuje postoje k testování inteligence v pracovním prostředí a rozsah použití inteligenčních testů při výběru zaměstnanců. Zmiňuje také některé nové přístupy k inteligenci.

Kapitola 6 *Osobnost jedince v práci* nastiňuje procesy, prostřednictvím kterých ovlivňuje osobnost pracovní výstupy. Zabývá se nejznámější osobnostní konstrukty, se kterými se můžeme setkat v literatuře zabývající se osobností v práci. Dále se zabývá modely, které popisují procesy související s korelacemi mezi osobnostními rysy a postoji.

Kapitola 7 *Emoční faktory jako kritéria výběru* se dívá hlouběji na emoční příčiny chování, než jak je tomu u mnoha modelů osobnosti a uvádí důvody, pro které je vhodné využívat emoční faktory jako kritéria pro výběr zaměstnanců. Zajímavou částí této kapitoly je bezesporu aplikace teorie attachmentu na pracovní prostředí.

Kapitola 8 *Teorie a praxe assessment center* podává pohled na tuto běžnou metodu v rámci novější teorie aktivace rysů. Ozřejmuje důležitost teorie aktivace rysů pro paradigma assessment centra a nastiňuje vlastní význam teorie aktivace rysů a její praktické upotřebení v rámci assessment centra.

Kapitola 9 *Analýza práce* se zaměřuje na roli „konvenční“ analýzy práce tak, jak se s ní setkáváme dnes, i jaká je její budoucnost, a zabývá se rozdíly mezi těmito dvěma přístupy. Popisuje podrobněji charakteristiky analýzy práce a některé dobře známé nástroje a metody, které využívá.

Kapitola 10 *Kompetenční modely* představuje celou škálu přístupů ke kompetenčním modelům a pokus o srovnání analýzy práce a kompetenčních modelů, jakož i pokus o jejich možnou integraci.

Kapitola 11 *Hotelový průmysl a procení kompetence* zasazuje celé téma kompetencí do oblasti, která nás zajímá a tvoří tak plynulý přechod od teoretické části práce k části empirické.

Kapitola 12 *Vytvoření kompetenčního modelu pro hotelový průmysl* je již empirickou částí diplomové práce, která je pokusem o vytvoření funkčního kompetenčního modelu pro největší český hotelový řetězec.

SUMMARY

This thesis deals with one of the most debated topics of the Personnel Psychology - the personnel selection. The aim of the thesis is to provide an exhaustive overview of the designing process of the selection procedures with special attention being paid to the various methods of selecting employees. Attention was primarily paid to the effort that the knowledge of the otherwise common methods of selecting employees be put in the new framework of the latest ways of their use and application. Particular emphasis has been put upon the new approaches to the method of interview, cognitive abilities testing, detection of individual personality at work and new methods in designing assessment centers. An interesting chapter is the use of emotional factors as selection criteria and the application of the attachment theory to work. Considerable extent of the thesis is also devoted to the methods of job analysis and competency modeling, their comparison and applications. Based on the previous theoretical treatise the empirical part attempts at creating a competency model for senior executives in the hotel industry and proposes possible ways of its practical use.

ZUSAMMENFASSUNG

Diese Diplomarbeit beschäftigt sich mit einem der meist diskutierten Themen der Personalpsychologie - der Auswahl des Personals. Das Ziel der Arbeit war es, einen erschöpfenden Überblick über den Prozess der Entwicklung von den Auswahlverfahren bereitzustellen, mit besonderem Augenmerk auf die verschiedenen Methoden der Auswahl von Mitarbeitern. Die Aufmerksamkeit wurde vor allem auf die Tatsache geschenkt, damit die Kenntnisse über die sonst üblichen Methoden der Auswahl von Mitarbeitern in den neuen Rahmen der Möglichkeiten ihrer Nutzung und Anwendung gesetzt wurden. Besonderer Wert wurde auf die neuen Ansätze von der Methode des Interviews, kognitiven Tests, Erkennung der individuellen Persönlichkeit in der Arbeit und neuen Methoden bei der Konzeption von Assessment Centern gelegt. Ein interessantes Kapitel ist den Einsatz von emotionalen Faktoren als Auswahlkriterien und die Anwendung der Bindungstheorie in der Arbeitsumgebung. Ein großer Teil der Arbeit befasst sich mit den Methoden der Job-Analyse und dem Kompetenzentwicklungs-Prozess, ihren Vergleich und Anwendungen. Im empirischen Teil wird auf der theoretischen Grundlage der bisherigen Arbeit versucht, ein Kompetenzmodell für Führungskräfte in der Hotellerie zu schaffen und die möglichen Wege ihrer praktischen Anwendung anzubieten.

BIBLIOGRAFIE

- Adkins, C. L., Russell, C. J., & Werbel, J. D. (1994). Judgments of fit in the selection process: The role of work value congruence. *Personnel Psychology*, 74, 605-623.
- Agle, B.R., Mitchell, R.K. & Sonnenfeld, J.A. (1999). Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*, 42, 507-525.
- Altink, W. M. M., Visser, C. F., & Castelijns, M. (1997). Criterion development: The unknown power of criteria as communication tools. In N. Anderson, & P. Herriot (Eds.), *International handbook of selection and assessment* (pp. 287-302). New York: Wiley.
- Ambady, N., & Gray, H. M. (2002). On being sad and mistaken: Mood effects on the accuracy of thin-slice judgements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 947-961.
- American Educational Research Association, American Psychological Association, and National Council on Measurement in Education. (1999). *Standards for Educational and Psychological Testing*. Washington, DC: American Educational Research Association.
- Anderson, C., Keltner, D., & John, O. P (2003). Emotional convergence between people over time. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 1054-1068.
- Anderson, N., Born, M, & Cunningham-Snell, N. (2001). Recruitment and selection: Applicant perspectives and outcomes. In N. Anderson, D. S. Ones, H.K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work, and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 200-218). London: Sage.
- Anderson, N. H., & Shackleton, V. J. (1990). Decision making in the graduate selection interview: A field study. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 63-67.
- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada.
- Armstrong M., & Baron, A. (1998). *Performance management - the new realities*. The Institute of Personnel Development, London.
- Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F., Robertson I., Cooper, C. & Burnes, B.(2007). *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press.
- Arthur, W., Day, E. A., McNelly, T. L., & Edens, P. S. (2003). A meta-analysis of the criterion-related validity of assessment center dimensions. *Personnel Psychology*, 56, 125-154.
- Ash, R. A. (1988). Job analysis in the world of work. In S. Gael (Ed.), *The Job Analysis Handbook for Business, Industry and Government* (Vol. I, pp. 3-13). New York: Wiley.
- Ashton, M. C. & Lee, K. (2005). Honesty-Humility, the Big Five, and the Five-Factor Model. *Journal of Personality*, 73, 1321-1353.
- AZ TechPrep. (2010). Retrieved July 08, 2010 from TechPrep Home Page: <http://www.aztechprep.org/levels/level-ii/bmt/bmtc&i3-03.pdf>.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.

- Bartholomew, K., & Horowitz, L. M. (1991). Attachment styles among young adults: A test of a four-category model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 226-244.
- Bartram, D., Kurz, R., & Baron, H. (2003). The great eight competencies: meta-analysis using a criterion-centric approach to validation. Paper presented at SIOP, Orlando, April.
- Bing, M. N., LeBreton, J. M., Davison, H. K., Migetz, D. Z., & James, L. R. (2007). Integrating implicit and explicit social cognitions for enhanced personality assessment: a general framework for choosing measurement and statistical methods. *Organizational Research Methods*, 10, 346-389.
- Binning, J., & Barret, G. V. (1989). Validity of personnel decisions: a conceptual analysis of the inferential and evidential bases. *Journal of Applied Psychology*, 74, 478-494.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Core self-evaluations: a review of the trait and its role in job performance and job satisfaction. *European Journal of Personality*, 17, S5-S18.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager. A model for effective performance*. New York: John Wiley.
- Bragger, J. D., Kutcher, E., Morgan, J., & Firth, P. (2002). The effects of the structured interview on reducing biases against pregnant job applicants. *Sex Roles*, 46, 215-226.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2003). Development and validation of the Emotional Labour Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 365-379.
- Brtek, M. D., & Motowidlo, S. J. (2002). Effects of procedure and outcome accountability on interview validity. *Journal of Applied Psychology*, 87, 185-191.
- Cascio, W. F. (1991). *Applied psychology in personnel management*. London: Prentice-Hall.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance-prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial & organizational psychology* (Vol. I, pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (2008). *The Oxford handbook of personnel psychology*. Oxford: Oxford University Press.
- Caruso, D. R., Mayer, J. D., & Salovey, P. (2002). Relation of an ability measure of emotional intelligence to personality. *Journal of Personality Assessment*, 79, 306-320.
- Competency Model Clearinghouse*. (2010). Retrieved July 08, 2010 from Careers and Career Information: <http://www.careeronestop.org/competencymodel/pyramid.aspx?hsp=y>.
- Connolly, J. J., & Viswesvaran, C. (2000). The role of affectivity in job satisfaction: a meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 29, 265-281.
- Conway, J. M., Jako, R. A., & Goodman, D. F. (1995). A meta-analysis of interrater and internal consistency reliability of selection interviews. *Journal of Applied Psychology*, 80(5), 565-579.
- Conte, J. M., Dean, M. A., Ringenbach, K. L., Moran, S. K., & Landy, F. J. (2005). The relationship between work attitudes and job analysis ratings: do rating scale type and task direction matter? *Human Performance*, 18, 1-21.

- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Cronbach, L. J. (1960). *Essentials of psychological testing* (2nd ed.). Oxford: Harper.
- Cucina, J. F., Vasilopoulos, N. L., & Sehgal, K. G. (2005). Personality-based job analysis and the self-serving bias. *Journal of Business and Psychology*, 20, 275-290.
- Cunningham, J. W., Boese, R. R., Neeb, R. W., & Pass, J. J. (1983). Systematically derived work dimensions: Factor analysis of the occupation analysis inventory. *Journal of Applied Psychology*, 68, 232-252.
- Curtis, E. W., & Alf, E. F. (1969). Validity, predictive efficiency, and practical significance of selection tests. *Journal of Applied Psychology*, 53, 327-337.
- Day, D. V., Bedeian, A. G., & Conte, J. M. (1998). Personality as predictor of work-related outcomes: test of a mediated latent structure model. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 2068-88.
- DeGroot, T., & Motowidlo, S. J. (1999). Why visual and vocal interview cues can affect interviewers' judgments and predict job performance. *Journal of Applied Psychology*, 84, 986-993.
- Dierdorff, E. C., & Wilson, M. A. (2003). A meta-analysis of job analysis reliability. *Journal of Applied Psychology*, 88, 635-646.
- Dilchert, S., & Ones, D. S. (2004). *Meta-analysis of practical intelligence: Contender to the throne of g?* Poster session presented at the annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Chicago, IL.
- Dipboye, R. L., & Halverson, S. K. (2004). Subtle (and not so subtle) discrimination in organizations. In R. W. Griffin & A. M. O'Leary-Kelly (Eds.), *The dark side of organizational behavior* (pp. 131-158). San Francisco: Jossey-Bass.
- Dipboye, R. L., & Jackson, S. (1999). The influence of interviewer experience and expertise on selections. In R. W. Eder & M. M. Harris (Eds.), *The employment interview handbook: Theory, research and practice* (2nd ed., pp. 229-292). Beverly Hills, CA: Sage.
- Drenth, P. J., Thierry, H., & De Wolff, C. J. (1998). *Personnel psychology*. East Sussex: Psychology Press Ltd.
- Dwight, S. A., & Feigelson, M. E. (2000). A quantitative review of the effect of computerized testing on the measurement of social desirability. *Educational and Psychological Measurement*, 60, 340-360.
- Dye, D., & Silver, M. (1999). The origins of O*NET. In N. G. Peterson, M. D. Mumford, W. C. Borman, P. R. Jeanneret, & E. A. Fleishman (Eds.), *An occupational information system for the 21st century: The development of O*NET* (pp. 9-19). Washington, DC: APA.
- Edenborough, R. (2005). *Assessment methods in recruitment, selection & performance*. London and Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Ekman, P., Friesen, W. J., O'Sullivan, M., Chan, A., Diacoyanni-Taratzis, I., Heider, K., et al. (1987). Universals and cultural differences in the judgments of facial expressions of emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 712-717.

- Ellis, A. P. J., West, B. J., Ryan, A. M., & DeShon, R. P. (2002). The use of impression management tactics in structured interviews: A function of question type? *Journal of Applied Psychology*, 87, 1200-1208.
- Emenheiser, D. A., Clay, J., & Palakurthi, R. (1998). Profiles of successful restaurant managers for recruitment and selection in the U.S. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10, 54-61.
- Erdheim, J., Wang, M., & Zickar, M. (2006). Linking the Big Five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences*, 41, 959-970.
- Evers, A., Anderson, N., & Voskuil, O. (2005). *Handbook of personnel selection*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Fine, S. A., & Wiley, W. W. (1971). *An introduction to functional job analysis, methods for manpower analysis (monograph no. 4)*. Kalamazoo, MI: W. E. Upjohn Institute.
- Fiske, S. T., & Neuberg, S. L. (1990). A continuum of impression formation from category-based to individuating processes: Influences of information and motivation on attention and interpretation. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 23, pp. 1-74). New York: Academic Press.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incidents technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327-358.
- Fleishman, E. A., & Mumford, M. D. (1991). Evaluating classifications of job behaviour: A construct validation of the ability requirements scales. *Personnel Psychology*, 44, 523-575.
- Fleishman, E. A., & Quaintance, M. K. (1984). *Taxonomies of human performance*. New York: Academic Press.
- Frank, M. G., & Stennett, J. (2001). The forced-choice paradigm and the perception of facial expressions of emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 75-85.
- Fredrickson, B. L., Tugade, M. M., Waugh, C. E., & Larkin, G. R. (2003). What good are positive emotions in crises? A prospective study on resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States on September 11th 2001. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 365-376.
- Funder, D. C. (1995). On the accuracy of personality judgment: a realistic approach. *Psychological Review*, 102, 652-670.
- Funder, M. (2001). *The personality puzzle*. (2nd ed.), New York: Norton.
- Garavan, T. N., & McGuire, D. (2001). Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality. *Journal of Workplace Learning*, 13, 144-163.
- Getty, J. M., Tas, R. F., & Getty, R. L. (1991). Quality assessment of hotel & restaurant management graduates: Are we meeting our mission? *Hospitality Research Journal*, 14, 393-404.
- Goldberg, L. R. (1992). The development of markers for the Big-Five factor structure. *Psychological Assessment*, 4, 26-42.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. London: Bloomsbury.
- Gottfredson, L. (2002). Where and why g matters: not a mystery. *Human Performance*, 15, 25-46.

- Gottfredson, L. (2003). g jobs and life. In J. Nyborg (Ed.), *The Science and Mental Ability*. Oxford: Pergamon.
- Greuter, M. A. M. (1988). *Personeelselectie in perspectief (Dissertatie TU Delft)* [Výběr personálu v perspektivě (Dizertační práce TU Delft)]. Haarlem: Uitgeverij thesis.
- Groot, A. D. de (1961). *Methodologie* [Metodologie]. Den Haag: Mouton.
- Guglielmino, P. J., & Carroll, A. B. (1979). The hierarchy of management skills: Future professional development for mid-level managers. *Management Decision*, 17, 341-345.
- Guion, R. M. (1978). Scoring of content domain samples: The problem of fairness. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 499-506.
- Guion, R. M. (1998). *Assessment, measurement, and prediction for personnel decisions*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Hakel, M. D., & Schuh, A. J. (1971). Job applicant attributes judged important across seven diverse occupations. *Personnel Psychology*, 24, 45-52.
- Harker, L. A., & Keltner, D. (2001) Expressions of positive emotion in women's college yearbook pictures and their relationship to personality and life outcomes across adulthood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 112-124.
- Harvey, R. J. (1991). Job analysis. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. II, pp. 71-162). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Harvey, R. J. (1999). Dr. CompetencyLove: how I learned to stop worrying and love „competencies“. Invited presentation in the use of structured job analysis methods to address issues involved in competency modeling for North Carolina/Organizational Psychologists Association (march) given at the Center for Creative Leadership, Greensboro.
- Harvey, R. J., & Wilson, M. A. (2000). Yes Virginia, there is an objective reality in job analysis. *Journal of Organizational Behaviour*, 21, 829-854.
- Higgins, E. T. (1998). Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 30, pp. 1-46). New York: Academic Press.
- Hough, L. M. (1992). The "Big Five" personality variables - construct confusion: description versus prediction. *Human Performance*, 5, 139-155.
- Hough, L. M., & Schneider, R. S. (1996). Personality traits, taxonomies, and applications in organizations. In K. R. Murphy (Ed.), *Individual differences and behavior in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hough, L. M., & Ones, D. S. (2001). The structure, measurement, validity, and use of personality variables in industrial, work, and organizational psychology. In N. R. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of work psychology* (Vol. I: Personnel psychology, pp. 233-277). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing.

- Huffcutt, A. I., & Woehr, D. J. (1999). Further analysis of employment interview validity: A quantitative evaluation of interviewer-related structuring methods. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 549-560.
- Hunter, J. E., & Hunter R. F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96, 72-95.
- Chapman, D. S., & Webster, J. (2001). Rater correction processes in applicant selection using videoconference technology: The role of attributions. *Journal of Applied Social Psychology*, 31, 2518-2537.
- Ilies, R., & Judge, T. A. (2002). Understanding the dynamic relationship among personality, mood, and job satisfaction: a field experience sampling study. *Organizational Research Methods*, 1, 131-163.
- International Taskforce on Assessment Centers Guidelines. (2000). Guidelines and ethical considerations for assessment center operations. *Public Personnel Management*, 29, 315-331.
- Jablin, F. M., Miller, V. D., & Sias, P. M. (2002). Communication and interaction processes. In R. W. Eder & M. M. Harris (Eds.), *The employment interview handbook: Theory, research and practice* (2nd ed., pp. 297-320). Beverly Hills, CA: Sage.
- James, L. R. (1998). Measurement of personality via conditional reasoning. *Organizational Research Methods*, 1, 131-163.
- Johnston, M. A., (2000). Delegation and organizational structure in small businesses: Influences of manager's attachment patterns. *Group and Organization Management*, 25, 4-21.
- Jonker, P., & Jonker, D. (1990). What do hospitality graduates really need? An industry perspective. *Hospitality and Tourism Educator*, 3, 12-13.
- Jubb, R., & Robotham, D. (1997). Competencies in management development: challenging the myths. *Journal of European Industrial Training*, 21, 171-175.
- Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: the mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85, 530-541.
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 530-541.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: the role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83, 17-34.
- Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator: Performance depends on fundamental skills rather than personality traits. *Harvard Business Review*, 33(1), 33-42.
- Kiefer, T., & Briner, R. (2003). Handle with care. *People Management*, 23, 48-50.
- Knight, J. B., & Salter, C. A. (1985). Some considerations for hospitality training programs. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 25, 38-43.
- Kurz, R., & Bartram, D. (2002). Competency and individual performance: modeling the world of work. In I. T. Robertson, M. Callinan, & D. Bartram (Eds.), *Organizational effectiveness: The role of psychology* (pp. 227-255). Chichester: Wiley.

- Lance, C. E., Lambert, T. A., Gewin, A. G., Lievens, F., & Conway, J. M. (2004). Revised estimates of dimension and exercise variance components in assessment center post-exercise dimension ratings. *Journal of Applied Psychology*, 89, 377-385.
- Levine, E. L. (1983). *Everything you always wanted to know about job analysis*. Tampa, FL: Mariner Publishing.
- Lievens, F. (2001). Assessor training strategies and their effects on accuracy, inter-rater reliability, and discriminant validity. *Journal of Applied Psychology*, 86, 255-264.
- Lievens, F. (2002). An examination of the accuracy of slogans related to assessment centers. *Personnel Review*, 31, 86-102.
- Lievens, F., Sanchez, J. I., & de Corte, W. (2004). Easing the inferential leap in competency modeling: the effects of task-related information and subject-matter expertise. *Personnel Psychology*, 57, 881-904.
- Lin, S. C. (2002). Exploring the relationships between hotel management courses and industry required competencies. *Journal of Teaching in Travel and Tourism*, 2, 81-101.
- Lopez, F. M., Kesselman, G. A., & Lopez, F. E. (1981). An empirical test of a trait oriented job analysis technique. *Personnel Psychology*, 34, 479-502.
- Lounsbury, J., Borrow, W., & Jensen, J. (1989). Attitudes toward employment testing: Scales development, correlates, and "known-group" validation. *Professional Psychology: Research and Practice*, 20, 340-349.
- Lowe, R., & Bennett, P. (2003). Exploring coping reactions to work-stress: Application of an appraisal theory. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 393-400.
- Lucia, D. A., & Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency models: pinpointing critical success factors in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mansfield, R. S. (1996). Building competency models: approaches for HR professionals. *Human Resource Management*, 35, 7-18.
- Marcus, B. (2003). Attitudes towards personnel selection methods: A partial replication and extension in a German sample. *Applied psychology: An International Review*, 52, 515-532.
- Mariampolski, A., Spears, M. C., & Vaden, A. G. (1980). What the restaurant manager needs to know: The consensus. *Cornell Hotel and Administration Quarterly*, 21, 1-14.
- Maurer, S. D. (2002). A practitioner-based analysis of interviewer job expertise and scale format as contextual factors in situational interviews. *Personnel Psychology*, 55, 307-327.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for „intelligence“. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- McCormick, E. J. (1976). Job and task analysis. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- McDaniel, M. A., Whetzel, D. L., Schmidt, F. L., & Maurer, S. D. (1994). The validity of employment interviews: A comprehensive review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 79, 599-616.

- McDonald, R. P. (1991). *Faktorová analýza a příbuzné metody v psychologii*. Praha: Academia.
- McFarland, L. A., Ryan, A. M., & Kriska, S. D. (2002). Field study investigation of applicant use of influence tactics in a selection interview. *Journal of Psychology*, 136, 383-398.
- Mendes, W. B., Reis, H. T., Seery, M. D., & Blascovich, J. (2003). Cardiovascular correlates of emotional expression and suppression: Do content and gender context matter? *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 771-792.
- Messick, S. 1998. Test validity: a matter of consequence. *Social Indicators Research*, 45, 35-44.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- Miller, R. B. (1973). Development of a taxonomy of human performance: A user oriented approach. *JSAS Catalogue of Selected Documents in Psychology*, 26 (Ms 322).
- Miller, V. D., & Jablin, F. M. (1991). Information seeking during organizational entry: Influence, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, 16, 92-120.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Eaglewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mirabile, R. J. (1997). Everything you wanted to know about competency modeling. *Training and Development*, 5, 73-77.
- Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (1997). Social and cognitive sources of potential inaccuracy in job analysis. *Journal of Applied Psychology*, 82, 627-655.
- Morgeson, F. P., Campion, M. A., Dipboye, R. L., Hollenbeck, J. R., Murphy, K., & Schmitt, N. (2007). Reconsidering the use of personality tests in personnel selection contexts. *Personnel Psychology*, 60, 683-729.
- Mount, M. K., Barrick, M. R., & Ryan, A. M. (2003). Research themes for the future. In M. R. Barrick, & A. M. Ryan (Eds.), *Personality and work: Reconsidering the role of personality in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mount, M. K., Ilies, R., & Johnson, E. (2006). Relationship of personality traits and counter-productive work behaviors: the mediating effects of job satisfaction. *Personnel Psychology*, 59, 591-622.
- Murphy, K. (2002). Can conflicting perspectives on the role of g in personnel selection be resolved? *Human Performance*, 15, 173-186.
- Okeiyi, E., Finley, D., & Postel, R. T. (1994). Food and beverage management competencies: Educator, industry, and student perspectives. *Hospitality and Tourism Educator*, 6, 37-40.
- Ones, D. S., Dilchert, S., Viswesvaran, C., & Judge, T. A. (2007). In support of personality assessment in organizational settings. *Personnel Psychology*, 60, 955-1027.
- Parton, S. R., Siltanen, S. A., Hosman, L. A., & Langenderfer, J. (2002). Employment interviews outcomes and speech style effects. *Journal of Language and Social Psychology*, 21, 144-161.
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2000). On the dimensional structure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 29, 313-320.

- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review* (May-June), 79-91.
- Ricci, P. (2005). A comparative analysis of job competency expectations for new hires: The relative value of a hospitality management degree. *Dissertation Abstracts International*, 66, 1855A (UMI No. 3176080).
- Robertson, I. T. (1994). Work-sample tests of trainability: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 402-410.
- Robie, C., Johnson, K. M., Nilsen, D., & Fisher Hazucha, J. (2001). The right stuff: Understanding cultural differences in leadership performance. *Journal of Management Development*, 20, 639 – 649.
- Robinson, M. A., Sparrow, P. R., Clegg, C., & Birdi, K. (2007). Forecasting future competency requirements: a three-phase methodology. *Personnel Psychology*, 50, 65-90.
- Roe, R. A. (1983). *Grondslagen der personeelsselectie* [Základ výběru personálu]. Assen, Holandsko: Van Gorcum.
- Roe, R. A. (1989). Designing selection procedures. In P. Herriot (Ed.), *Assessment and selection in organizations: Methods and practice for recruitment and appraisal* (pp 127-142). Chichester: John Wiley.
- Roe, R. A. (1996). Naar een nieuw paradigma voor personeelsselectie [Směrem k novému paradigmatu pro výběr personálu]. in R. Bouwen, K. de Witte, & J. Verboven (Eds.) *Organiseren en veranderen* (pp. 287-312). Leuven: Garant.
- Roe, R. A. (2002). Competencies - Een sleutel tot integratie in theorie en praktijk van de A&O-psychologie [Kompetence - Klíč k integraci teorie a praxe v psychologii práce]. *Gedrag & Organisatie*, 15, 203-224.
- Rowe, P. M. (1984). Decision processes in personnel selection. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 16, 326-337.
- Rutherford, D. G. (1987). The evolution of the hotel engineer's job. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 27, 72-78.
- Sacco, J. M., Scheu, C. R., Ryan, A. M., & Schmitt, N. (2003). An investigation of race and sex similarity effects in interviews: A multilevel approach to relational demography. *Journal of Applied Psychology*, 88, 852-865.
- Sackett, P. R., & Laczko, R. M. (2003). Job and work analysis. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology* (XII, pp. 21-37). Hoboken, NJ: Wiley.
- Salgado, J. F., & Anderson, N. (2002). Cognitive and GMA testing in the European Community: Issues and evidence. *Human Performance*, 15, 75-96.
- Sanghi, S. (2007). *The handbook of competency mapping: understanding, designing and implementing competency models in organizations* (2nd ed.). New Delhi: Sage Publications.
- Sanchez, J. I. (1994). From documentation to innovation: Reshaping job analysis to meet emerging business needs. *Human Resource Management Review*, 4, 51-74.
- Sanchez, J. I. (2000). Adapting work analysis to a fast-paced electronic business world. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 207-215.

- Sanchez, J. I., & Levine, E. L. (2000). Accuracy or consequential validity: which is the better standard for job analysis data? *Journal of Organizational Behaviour*, 21, 809-818.
- Sanchez, J. I., & Levine, E. L. (2001). The analysis of work in the 20th and 21st centuries. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work & organizational psychology: Vol. 1 Organizational psychology* (pp. 71-89). London: Sage.
- Sapienza, D. L. (1978). What university hotel students ought to study: Opinions expressed by a selected group of Nevada hotel executives. *Journal of Hospitality Education*, 2, 11-16.
- Saratoga Institute. (1994). *1993 Human resources effectiveness reports*. Saratoga, CA: Saratoga Institute.
- Saucier, G., & Goldberg, L. R. (2003). The structure of personality attributes. In M. R. Barrick, & A. M. Ryan (Eds.), *Personality and work: Reconsidering the role of personality in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84, 483-502.
- Siddique, C. M. (2004). Job analysis: a strategic human resource management practice. *International Journal of Human Resource Management*, 15, 219-244.
- Silvester, J. (1997). Spoken attributions and candidate success in graduate recruitment interviews. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 61-73.
- Silvester, J., & Anderson, N. (2003). Technology and discourse: A comparison of face-to-face and telephone employment interviews. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 206-214.
- Schippmann, J. S. (1999). *Strategic job modelling: Working at the core of integrated human resources*. London: Lawrence Erlbaum.
- Schippmann, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eye, L. D., Hesketh, B., et al. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53, 703-739.
- Schmidt, F. L. (2002). The role of general cognitive ability and job performance. *Human Performance*, 15, 187-210.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1977). Development of a general solution to the problem of validity generalization. *Journal of Applied Psychology*, 62, 529-540.
- Schneider, B. S., & Konz, A. M. (1989). Strategic job analysis. *Human Resource Management*, 28, 51-63.
- Schuler, H. (1989). Some advantages and problems of job analysis. In M. Smith, & I. Robertson (Eds.), *Advances in selection and assessment* (pp. 31-42). London: Wiley.
- Smith, M. (1994). A theory of the validity of predictors in selection. *Human Resources Management*, 28, 51-63.
- Snow, R. E. (1989). Aptitude-treatment interaction as a framework for research on individual differences in learning. In R. J. Sternberg (Ed.), *Learning and individual differences: Advances in theory and research* (pp. 13-59). A series of books in psychology. New York: W. H. Freeman & Co.

- Society for Industrial and Organizational Psychology. (2003). *Principles for the Validation and Use of Personnel Selection Procedures*. Bowling Green, OH: Author.
- Sparrow, P. R. (1997). Organizational competencies: creating a strategic behavioural framework for selection and assessment. In N. Anderson, & P. Herriot (Eds.), *International handbook of selection and assessment* (pp. 343-368). Chichester: Wiley.
- Sparrow, P. R., & West, M. (2002). Psychology and organizational effectiveness. In D. Bartram, I. T. Robertson, & M. Callinan (Eds.), *Organizational Effectiveness: The Role of Psychology*, ed.. Chichester: John Wiley.
- Spence, L. J., & Petrick, J. A. (2000). Multinational interview decisions: Integrity capacity and competing values. *Human Resource Management Journal*, 10, 49-67.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley.
- Sternberg, R. J., Forsythe, G. B., Hedlund, J., Horvath, J. A., Wagner, R. K., & Williams, W. M. (2002). *Practical intelligence in everyday life*. New York: Cambridge University Press.
- Straus, S. G., Miles, J. A., & Levesque, L. L. (2001). The effects of videoconference, telephone, and face-to-face media on interviewer and applicant judgments in employment interviews. *Journal of Management*, 27, 363-381.
- Stull, R. A. (1974). Profiles of the future: A view of the management to 1980. *Business Horizons*, 17, 15-12.
- Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.
- Tas, R. F. (1983). Competencies important for hotel manager trainees. *Dissertation Abstracts International*, 43, 151B.
- Tas, R. F. (1988). Teaching future managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 29, 41-43.
- Taylor, S. E., Lerner, J. S., Sherman, D. K., Sage, R. M., & McDowell, N. K. (2003). Are self-enhancing cognition's associated with healthy or unhealthy biological profiles? *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 605-615.
- Taylor, H. C., & Russell, J. T. (1939). The relationship of validity coefficients to the practical effectiveness of tests in selection. Discussion and tables. *Journal of Applied Psychology*, 23, 565-578.
- Tesone, D. V. (2008). *Handbook of hospitality human resources management*. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
- Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 500-517.
- Tett, R. P., & Christiansen, N. D. (2007). Personality tests at the crossroads: a response to Morgenson, Campion, Dipboye, Hollenbeck, Murphy, & Schmitt (2007). *Personnel Psychology*, 60, 967-993.
- Tett, R. P., & Guterman, H. A. (2000). Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: testing a principle of trait activation. *Journal of Research in Personality*, 34, 397-423.

- Tett, R. P., Guterman, H. A., Bleier, A., & Murphy, P. J. (2000). Development and content validation of a „hyperdimensional“ taxonomy of managerial competence. *Human Performance*, 13, 205-251.
- Tett, R. P., & Schleicher, D. J. (2001). Assessment center dimensions as „traits“: new concepts in AC design. In M. Born (Chair), *Assessment center dimension validation: Are we asking the wrong questions?* Symposium conducted at the 16th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, CA, April.
- Thorndike, R. L. (1949). *Personnel selection*. New York: John Wiley.
- Thornton, G. C., Larsh, S. L., Layer, S., & Kaman, V. S. (1999). Reactions to attribute versus exercise-based feedback in developmental assessment centers. Paper presented at the Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, GA, April.
- Trierweiler, L. I., Eid, M., & Lischetzke, T. (2002). The structure of emotional expressivity: Each emotion counts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 1023-1040.
- Tross, S. A., & Maurer, T. J. (2000). The relationship between SME job experience and job analysis ratings: findings with and without statistical control. *Journal of Business and Psychology*, 15, 97-110.
- Tullar, W. L. (1989). Relational control in the employment interview. *Journal of Applied Psychology*, 74, 971-977.
- United States Training and Employment Service (Department of Labor and Manpower Administration). (1972). *Handbook for analyzing jobs*. Washington, D.C.: US Government Printing Office.
- Van den Berg, P. T., & Feij, J. A. (2003). Complex relationships among personality traits, job characteristics, and work behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 326-329.
- Van Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (in press). Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behavior*.
- Vinchur, A. J. (2007). A history of psychology applied to employee selection. In L. L. Koppes (Ed.), *Historical Perspectives in Industrial and Organizational Psychology*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. (2002). Agreements and disagreements on the role of general mental ability (GMA) in industrial work and organizational psychology. *Human Performance*, 15, 211-231.
- Vorauer, J. D., Cameron, J. J., Holmes, J. G., & Pearce, D. G. (2003). Invisible overture: Fears of rejection and the signal amplification bias. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 793-812.
- Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada.
- Walsh, W. B., & Eggerth, D. E. (2005). Vocational psychology and personality: the relationship of the five-factor model to job performance and job satisfaction. In W. B. Walsh, & M. L. Savicki (Eds.), *Handbook of vocational psychology: Theory, Research, and Practice* (pp. 267-295), 3rd ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

- Weick, K. E. (1996). Enactment and the boundaryless career: Organizing as we work. In M. B. Arthur, & D. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era* (pp. 40-55). Oxford: Oxford University Press.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173-194.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.
- Wernimont, P. F., & Campbell, J. P. (1968). Signs, samples and criteria. *Journal of Applied Psychology*, 52, 372-376.
- Wise, L. L. (1994). Goals of the selection and classification decision. In M. G. Rumsey, C. B. Walker, & J. H. Harris (Eds.), *Personnel selection and classification* (pp. 351-361). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Woodruffe, C. (1991). Competent by another name. *Personnel Management* (Sept.), 30-3.
- Woodruffe, C. (1993). What is meant by a competency? *Leadership and Organization Development Journal*, 14, 29-36.
- Workitect. (2010). Retrieved July 08, 2010 from Job Competencies: http://www.workitect.com/pdf/competency_dictionary.pdf.
- Zigurs, I. (2003). Leadership in virtual teams: Oxymoron or opportunity? *Organizational Dynamics*, 31, 328-338.

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Kroky jednoduchého výběrového řízení (str. 13)

Tab. 2: Součásti systému výběru zaměstnanců (str. 15)

Tab. 3: Nástroje k vytvoření návrhu (str. 20)

Tab. 4: Příklady položek z „Programu požadavků“ (str. 21)

Tab. 5: Přehled (operačních) prediktorů (str. 33)

Tab. 6: Rozdíly mezi analýzou práce a vytvářením kompetenčních model (str. 105)

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Základní model návrhu (str. 17)

Obr. 2: Model architektury kompetencí (str. 26)

Obr. 3: Predikce podle DN principu (str. 28)

Obr. 4: Predikce podle DS principu (str. 29)

Obr. 5: Proces pohovoru a jeho kontexty (str. 40)

Obr. 6: Schematický přehled teorie aktivace rysů (str. 82)

Obr. 7: Schematický přehled teorie aktivace rysů aplikovaný na cvičení v AC (str. 85)

SEZNAM PŘÍLOH

Příl. 1: Strukturované Behavioral Event Interview (str. 158)

Příl. 2: Příklad transkriptu uskutečněného BEI (str. 164)

Příl. 3: Konfirmační dotazník kompetencí (str. 170)

PŘÍLOHA 1

STRUKTUROVANÉ BEHAVIORAL EVENT INTERVIEW

BEHAVIORAL EVENT INTERVIEW (BEI)

1. Představení a vysvětlení

Cíl:

Navodit neformální, přátelskou atmosféru.

Postup:

Začíst s nezávaznou konverzací (počasí, kancelář...)

Cíl:

Vysvětlit účel interview.

Postup:

Pro účely své diplomové práce, která má za cíl vytvořit kompetenční model pro oblast hotelnictví, potřebuji hovořit s lidmi zastávajícími nejrůznější pozice v této oblasti a dozvědět se, co obnáší jejich práce. Vy jste odborníkem na to, co obnáší pracovat jako (.....) a proto bych s vámi rád chvíli hovořil o příkladech toho, co ve své práci musíte dělat.

V případě nutnosti podrobnějšího vysvětlení (zvědavost dotazovaného, oprávnění apod.):

Tento výzkum je součástí diplomové práce, která se zabývá výběrem pracovníků. Pokud můžeme identifikovat kompetence nutné pro výkon určité práce, můžeme vybrat také lidi, kteří příslušné kompetence mají, či stávající zaměstnance školit tak, aby je získali. Pro provádění tohoto výzkumu mám svolení generálního ředitele vašeho řetězce, pana

Cíl:

Nastolit atmosféru důvěry a důvěrnosti získaných údajů.

Postup:

V tuto chvíli bych vás rád požádal, zda by bylo možné, abych si náš rozhovor nahrával. Usnadní mi to práci s poznámkami a následnou analýzou. Vše, co zde řeknete bude považováno za přísně důvěrné a nebude s nikým sdíleno (ani s nikým s vaší společností). Pokud však budete chtít říci něco mimo záznam či nebudete chtít, abych to nahrával, dejte mi vědět a já přístroj vypnu.

Cíl:

Nastínit formát interview a roli tazatele v usnadnění celého procesu.

Postup:

Uvést časový rámec rozhovoru, který je zhruba 45-60 minut. Zároveň nastínit jednotlivé části interview, kterými projedeme (po úvodu následuje krátký přehled povinností a odpovědností, náplně práce, dále pak první kritická (důležitá) událost, situace, dodatečné situace či události, které byly významné, a nakonec charakteristické dovednosti, vlastnosti a znalosti, které jsou pro tuto pozici důležité).

2. Úkoly a povinnosti (náplň práce)

Cíl:

Rozhovořit dotazovaného o jeho práci (zaměřit se na případné momenty, situace, ke kterým se můžeme později vrátit). Není na škodu prolomit ledy tím, že necháme dotazovaného hovořit o jeho práci obecněji.

Postup:

Pokud možno stručně (15-20 minut). Dotázat se na přesný název pracovní pozice.

Začneme tím, že mi povíte něco o náplni své práce, o povinnostech a úkolech, které máte. Nevím téměř nic o tom, co znamená dobře vykonávat práci (F&B manažera, vedoucího recepce atd.).

Co děláte? Kde pracujete? S kým pracujete? Jakou máte pracovní dobu?

Kdo poskytuje hlášení vám? Komu poskytujete hlášení vy? Kdo je váš podřízený/nadřízený?

Dotaz na hlavní povinnosti:

Co přesně děláte v určitý den/týden?

Cíl:

Je potřeba získat jasný obraz toho, jak osoba tráví pracovní dobu a jakými činnostmi. Nemusí být úplně podrobně.

Vyžadovat zaměření na specifické prvky. Některá vyjádření mohou být nejasná, proto se ptáme co přesně určitá informace z popisu práce obnáší. Snažíme se vždy o konkrétní příklad.

Postup:

Můžete uvést konkrétní příklad?

Vysvětlete, co přesně znamená (např. vytvořit plán prodeje, obsazenosti atd.)

Mohl byste vysvětlit podrobněji, co znamená?

Cíl:

Jasně naznačit přechod k první kritické události.

Postup:

Můžeme se nyní zaměřit na některé specifické situace, na které jste ve své práci narazil/a?

3. První klíčová událost (behavioral event)

Cíl:

Poskytnout vodítka za účelem získání hledané informace. Výsledkem by zde mělo být, že dotazovaný zmíní nějakou významnou událost, na kterou se můžeme zaměřit podrobněji a která nám lépe osvětlí, jak práci provádí a jaké dovednosti, znalosti a rysy k jejímu výkonu potřebuje.

Postup:

Abych lépe pochopil, co obnáší (např. vedení podřízených), můžete uvést konkrétní případ, kdy jste byl schopen pomoci někomu, aby svou práci dělal lépe nebo aby nedělal chyby. Rád bych získal příklad vaší činnosti.

Vzpomenete si na dobu či situaci ve vaší současné pozici, kdy...

...jste byl obzvlášť efektivní?

...jste cítil, že je nejvyšší čas...?

...jste byl spokojen?

Cíl:

Je velmi obtížné říci, kdy se dostaví zmínka o první klíčové události, neboť by měla přijít přirozeně během pohovoru o různých povinnostech a úkolech. Jakmile se nám však podaří přimět dotazovaného hovořit o určité události, měli bychom se zaměřit na konkrétní podrobnosti.

Postup:

Ujasněme si nyní tuto celou konkrétní situaci.

Kde jste byl?

Kolik bylo hodin?

Co jste zrovna dělal, když k tomu došlo?

Na co jste myslel? Co jste cítil? Chtěl udělat?

Koho se to týkalo?

Co jste udělal nebo řekl?

Jaký byl výsledek?

Jak na vás tento výsledek působil? Co jste cítil?

Dotazy na čas, místo a rozpoložení (nálady) často pomáhají dotazovaným vzpomenout si na událost, protože obvykle si pamatujeme pouze výsledek, což bude obvykle i první, co se dozvíme. Další možné otázky na dotvoření kompletního obrazu události jsou:

Co k této události vedlo?

Co přesně říkala/myslela si/cítla osoba, se kterou jste komunikoval?

Co ta osoba udělala/řekla a proč?

Co si přála?

Jak to celé dopadlo?

Zde nás zajímá hlavně:

- Vnímání lidí a situace
- Myšlenky
- Činy
- Pocity
- Závěry pro budoucí využití

Je důležité začít od začátku a procházet událostí tak, jak se postupně odvíjela. To je zpravidla obtížné, neboť dotazovaný obvykle začne vzpomínat na výsledek události. Zde je potřeba zafungovat jako ten, kdo vede rozhovor. Můžeme říci například.

To jsem měl přesně na mysli. Můžeme však začít na začátku, abych si udělal představu, co se vlastně stalo?

4. Další klíčové události (behavioral events)

Cíl:

Nyní můžeme přejít k událostem, které neprobíhaly hladce. Cílem by mělo být získat informace o zhruba 2-3 událost, které proběhly hladce, efektivně, s kladným výsledkem a 2-3 událostech, které nebyly tak úspěšné.

Postup:

Můžete nyní uvést nějaký případ, kdy jste neprovedl (konkrétní činnost) tak dobře, jak byste mohl nebo si představoval? To mi rovněž pomůže při identifikaci dovedností atd., které jsou nezbytné i v takových situacích.

Pokud si dotazovaný nemůže vzpomenout, můžeme pomoci:

Musel jste někdy někoho vyhodit?

Měl jste někdy s některým ze svých podřízených problémy?

Vzpomenete si na případ, kdy jste...

...nebyl spokojen?

...přál si, aby věci dopadly jinak?

...něco nedopadlo dobře?

...měl nějaké problémy?

...cítil jste se frustrován?

Podobně jako u předchozího bodu, jde nám o jasný, podrobný a specifický popis událostí. Jasný a kompletní popis situace, místa, času, posloupnosti.

Cíl:

Přejít plynule ke konci interview.

Postup:

Můžeme teď vše zakončit jednou poslední otázkou?

5. Dovednosti, vlastnosti, znalosti pracovníka

Cíl:

Na závěr pohovoru je dobré položit otázku ohledně dovedností, vlastností a znalostí, o kterých se dotazovaný domnívá, že jsou důležité pro úspěšný výkon jeho práce.

Postup:

Pokud byste měl přijmout někoho na vaši pozici, jaký by měl být, aby mohl tuto práci vykonávat?

Jaké byste hledal dovednosti, znalosti a vlastnosti u takového uchazeče?

Tato poslední otázka nám zároveň umožní pochopit, o čem se dotazovaný domnívá, že je důležité a co ne. Například, pokud nikdo z dotazovaných nezmíní mezilidské vztahy, můžeme odvodit, že se bez nich v této pozici lehce obejde nebo že nejsou žádným problémem.

PŘÍLOHA 2

PŘÍKLAD TRANSKRIPTU USKUTEČNĚNÉHO BEHAVIORAL EVENT INTERVIEW

Záznam z Behavioral Event Interview s Ředitelem marketingu a prodeje

1. část – představení a vysvětlení

Název pozice: Ředitel marketingu a prodeje

Podrobněji viz strukturované BEI

2. část – Úkoly a povinnosti

Pondělí (práci začínám každý den v 7,30)

Udělám si kafe, přečtu si poštu, označím si to nejdůležitější, co musím vyřídit ten den, zbytek zatím nechám.

Podívám se na výsledky, které chodí průběžně z jednotlivých hotelů.

Podívám se, jaké máme mít výstupy pro reklamní agenturu.

V pondělí také většinou dělám smlouvy a konzultuju s právníkem.

Věnuju se korekcím textů, tiskových zpráv atd.

Podívám se na plán práce svých lidí tady v Praze

Pak je poledne – to dostanu výstup z agentury PR, podívám se na všechny výstupy

Připravím podklady pro generálního ředitele, který jede na zasedání dozorčí rady nebo představenstva

Pak vyřizuju tu ostatní korespondenci. Dokud ji nevyřídím, tak nejedu domů.

Úterý

Ráno máme poradou vedení, ta trvá hodinu a půl. Den předtím se na ní ještě připravuju – výstupy, co potřebuju od svých lidí, a ani mi dávají, co je potřeba projednat na poradě.

Po skončení mám poradou svého oddělení, na které probíráme jednotlivé hotely – co pro ně děláme, jaké mají výsledky.

Mezi těmito dvěma poradami dostanu od ekonomického úseku data v konsolidované podobě za celý týden v řetězci a to porovnáváme s plánem tržeb

Kontrolujeme KPI (Key Performance Indicators – klíčové ukazatele výkonu) a forecast (na tři měsíce dopředu), a když máme někde propad ve forecastu, tak se rozhodujeme, jaké akční plány dáme za úkol ředitelům hotelů, aby je udělali a aby se řešilo, než nastane problém, abychom tomu předcházeli.

To většinou ještě řešíme i na obědě, kam jdeme společně.

Odpoledne mám různé schůzky, protože v úterý jsem kvůli těm dvěma poradám vždy v kanceláři.

Řeším agendu pro jednotlivé hotely, která se týká sales executive meetingu, a podle toho, co se řeší, jaké jsou propady nebo slabá místa ve forecastu, podle toho si připravuju agendu na sales meeting (např. když je propad v kongresovém segmentu, tak se zabýváme tím)

Odpoledne si ještě většinou zavolám sales managera, ten mi řekne výsledky z jednání z korporátními klienty a seznámí mě s nejnovějšími akvizicemi, které plánuje na tento týden, až do dalšího pondělka.

Odpoledne mívám tak tři, někdy čtyři schůzky.

Středa

Ráno si čtu zápisy všech sales meetingů z jednotlivých hotelů, které se konali v pondělí a pro které jsme vypracoval přesně definovanou osmibodovou strukturu, aby trvaly třeba jenom deset minut, ale aby tam bylo to nejpodstatnější, co potřebujeme vědět. Sledujeme trhy, konkurenci, naše cenové nabídky v porovnání s konkurencí, výkonnost hlavních účtů (key account performance – jednotlivé firmy, kolik u nás realizují), platební morálku, plány akvizic sales managerů v regionech, smlouvy na příští období a čerpání allotmentů a opcí (nepotvrzené rezervace, které vycházejí ze smluv – např. firma chce každý týden čtyři doubly, který obsadí, a když ne, tak příště už tu kapacitu nepotvrdíme, potvrdíme třeba jenom dva doubly).

Různé záležitosti v hotelech – někdo bude končit, někdo jde na mateřskou, někoho zacvičují, to chci všechno vědět.

Odpoledne – píšu feedback hotelům, sales managerům, kde chci vysvětlit něco, co nesplnili, na základě toho jim dávám příkazy, doporučení, to mi může trvat i tři hodiny, než udělám všechny hotely.

Čtvrtek

Můžeme mít buď poradu ředitelů nebo výjezdní poradu v hotelu, pak někam tedy jedu, můžu být na cestách, a to může trvat různě dlouho. Čtvrtky mám také schůzky mimo firmu, u klientů.

Monitorujeme státní zakázky, tendry, rozesílám do hotelů, co jsem vybral, a to, co budeme řešit centrálně požádám o podklady, prostě prodejní a obchodní věci.

Pátek

Ráno je další malá porada s mými lidmi – co udělali za týden a co musejí dokončit, s čím potřebují pomoc, většinou jim ještě něco přidám.

Většinou taky řeším věci, který se týkají elektronického obchodování, e-shopu, rezervačního systému.

Pátek odpoledne – monitorujeme konkurenci, děláme různý mystery shoppingy, píšu různý věci, protože v pátek odpoledne se už těžko shánějí lidi, takže píšu prohlášení, texty.

Výsledky z hotelů – výsledky z hotelů, tržby z ubytování, tržby z F&B, tržby z wellnessu a ostatní tržby, porovnáváme je s plánem a s předchozím rokem.

Sledujeme PICKUP – počet prodaných rezervací na dané období – každý hotel sleduje, kolik na měsíc jsme prodali dnes – třeba dneska deset, vloni třicet a na období tři měsíce dopředu jsme prodali 200 rezervací, teď už jenom 160, takže nás zajímá, co je špatně, hledáme a jak to napravíme.

ADR – průměrná dosažená cena pokoje

ARO – průměrná obsazenost pokoje

RevPAR – tržba na disponibilní pokoj

A ty rovněž porovnáváme s plánem a loňským rokem.

Podklady pro GŘ – většinou chce vědět, ne to, co přijde z hotelů, ale jaká opatření doporučujeme hotelům, naší reakci na ten problém, aby až předstoupí před majitele mohl říct – tyto výsledky mám odtud, děláme tohle a očekáváme takové zlepšení.

Ekonomický úsek – za celý řetězec kolik je tržeb, kolik prodáno a jak jsme na tom byli vloni.

KPI – klíčové ukazatele výkonu – obsazenost, RevPAR, ADR, tržby v absolutní hodnotě, tržby za ubytování, stravování a ostatní služby

Forecast – každý hotel vypracuje na tři měsíce dopředu a do konce roku, podle rezervací, od cestovek, tour operátorů, kolik potvrzených kongresů například. Spekulují, mají nějakou historickou zkušenost podle sezón, musejí forecastovat na základě této zkušenosti, ta se pak každý týden zpřesňuje.

Konkurence – zajímají nás jejich ceny na Internetu, děláme fiktivní poptávky, jakože jsme korporátní klient nebo cestovka: A pak sledujeme, co se týká dlouhodobého působení konkurence – investiční záměry.

3. část – klíčové události

KPI – sledování a přijímání opatření, když ve forecastech vidíme, že to nebude jako podle plánu, tak přijímáme opatření.

Příklad: začali jsme teď jedno opatření, víc jsme se začali zajímat o cross-selling a up-selling. Když máme lidi v hotelu, už tam bydlí, tak z nich chceme dostat ještě víc peněz, takže jim dáváme různé nabídky, do pokoje kupní výzvy, časový kupony, nabídky na další rezervaci, když si udělají rezervaci příštího pobytu ještě, než odjedou, tak je to zvýhodněno. To samé ve wellnessu, a to je velmi úspěšné.

Nebo zavedení nových produktů – dodatečných služeb, nejen ubytování, součástí balíčku je i zábava, animace apod.

Pro korporátní klienty jsme začali nabízet balíčky, v ubytování je započtena nejen snídaně, ale i večere, takže už neutratí víc.

Firmám jsme udělali speciální nabídky, když jich tam bydlí víc, dostávají jednací prostory zadarmo.

Konkrétním úspěchem bylo teď například to, že jsem dostal generálního ředitele do televize. Vymyslel jsem konkrétní téma, které by se mohlo v televizi prosadit – o cestování s pejskem od někoho, kdo je z oboru a zkušený, televize to přijala a on tam šel. Musel jsem to udělat tak, aby to bylo atraktivní, a navíc to musí být hotové již od začátku jako akceptovatelné a atraktivní – druhá šance není.

Reklamní kampaň (tento pořad vám přináší ...) – byl problém, že u sponzoringu pořadů je to svázané legislativou a v tom sponzoringu je plno věcí, které tam zaznít nesmí. Každá televize má právníka a každý má jiný názor, a protože to bylo do šesti televizí, musel jsem udělat šest verzí – někde vadilo to, někde jinde to zase nevadilo, takže podle toho se to muselo upravovat.

4. část – dovednosti, vlastnosti, znalosti

Musel by být znalý v oboru, dokonale, znát aktuální technologie používané v hotelnictví, naprosto znát trh evropský i tuzemský. Musel by umět prodávat, mít smysl pro obchod, nejen akademicky zaměřený. Musel by být rozhodný, přesvědčivý, otevřený, komunikativní, musel by mít přirozenou autoritu, někdo, kdo opravdu zná obor, nemít slabiny. Musel by to být lídr, umět motivovat a vést lidi. Musel by znát a umět pracovat s čísly, s těmi klíčovými ukazateli, musel by umět modelovat různé forecasty, protože součástí práce je vytváření různých

feasibility studies a záměrů (například Park Hotel – majitelé ho chtějí koupit a já musím spočítat, kolik se dá vydělat, nedalo by se vydělat víc), takže i abstraktní myšlení, představivost, umět si vybavit realitu a vyhodnocovat rizika, příležitosti. Musel by zcela určitě být kreativní, víc než je zvyklá míra – generování nápadů, propojování různých příležitostí a jejich využívání.

PŘÍLOHA 3

KONFIRMAČNÍ DOTAZNÍK KOMPETENCÍ

Dobrý den,

rád bych Vás tímto požádal o vyplnění následujícího dotazníku, jehož účelem je ohodnotit důležitost jednotlivých kompetencí vedoucích pracovníků v oblasti hotelnictví (ředitelů hotelů, vedoucích pracovníků jednotlivých oddělení). Na základě předchozích výzkumů bylo vybráno celkem 100 kompetencí, jejichž ohodnocení podle důležitosti bude využito pro vytvoření kompetenčního modelu pro oblast hotelového průmyslu.

Na škále od 1 do 5, prosím, ohodnoťte, jak důležité Vám připadají jednotlivé kompetence pro práci vedoucích pracovníků v hotelnictví.

1 - naprosto nedůležité

2 - spíše nedůležité

3 - důležité

4 - velmi důležité

5 - naprosto nezbytné

1. Předvídá překážky a připravuje alternativní plány

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

2. Přizpůsobuje se měnícím se okolnostem

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

3. Provádí time management s cílem zajistit produktivitu

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

4. Monitoruje pokroky ostatních a v případě potřeby usměrňuje jejich úsilí

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

5. Pracuje efektivně v nejednoznačných situacích

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

6. Připravuje lidi k přijetí a pochopení změn

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

7. Vyhledává zpětnou vazbu od ostatních

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

**8. Snaží se o řešení typu win-win (kompromis, všichni něco získávají),
kdykoli je to možné**

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

**9. Pomáhá soustředit vzniklé konflikty na řešení problémů, nikoli na
osoby**

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

10. Poskytuje pracovníkům přístup k informacím

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

11. Zaujímá stanovisko při řešení důležitých otázek

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

12. Plánuje s ohledem na všechny pracovní skupiny či funkční celky

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

13. Vykazuje soulad mezi slovy a činy

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

**14. Identifikuje měřitelné akční kroky, které podporují strategii hotelu
a jeho misi**

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

15. Pracuje konstruktivně pod stresem a tlakem

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

16. Jedná eticky

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

17. Prezentuje nápady přesvědčivě

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

18. Vyjadřuje nesouhlas taktně a citlivě

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

19. Jedná s lidmi s respektem

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

20. Při řešení problémů a rozhodování bere v úvahu širokou škálu faktorů (vnitřní, vnější, trendy)

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

21. Převádí obchodní strategie do jasných cílů a taktiky

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

22. Uvádí v soulad různé pohledy a přístupy a kombinuje je kreativním způsobem

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

23. Shrnuje a objasňuje, co lidé říkají, aby tím zajistil porozumění

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

24. Koučuje ostatní při rozvoji dovedností

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

25. Povzbuzuje ostatní k náročným volbám a rozhodnutím

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

26. Snaží se pochopit, proč se ostatní brání změně, místo toho, aby je nutil k přijetí změn

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

27. Identifikuje přesně silné a slabé stránky ostatních

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

28. Je stále dobře informován o odborných postupech a vývoji v oboru

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

29. Zkoumá a sleduje trendy v oblasti hotelnictví

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

30. Chápe problémy a pohled majitelů, zaměstnanců, manažerů a jiných stran

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

31. Vyjasňuje očekávání zaměstnanců ohledně úkolů, rolí a odpovědností

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

32. Volí styl vedení nejvhodnější pro danou situaci

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

33. Zadává náročné úkoly s cílem podpořit rozvoj

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

34. Využívá mezioborových znalostí k pochopení a řešení problémů

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

35. Vyjadřuje důvěru ve schopnosti lidí vykonávat svoji práci

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

36. Identifikuje a řeší konflikty

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

37. Komunikuje s lidmi přímo a otevřeně

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

38. Vidí problémy jako příležitosti a chyby jako pokrok

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

39. Snaží se o vybudování pevných vztahů s vlastníky

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

40. Chápe a využívá individuální rozdíly jako konkurenční výhodu

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

41. Vytváří akční plány ke splnění potřeb zákazníků

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

42. Redukuje nadbytečnosti v procesech a postupech

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

43. Poskytuje konkrétní, včasnou a konstruktivní zpětnou vazbu

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

44. Mění své chování v reakci na zpětnou vazbu a zkušenosti

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

45. Jde příkladem ve změnách, které očekává od ostatních

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

46. Zváží alternativy před rozhodnutím

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

47. Naslouchá lidem bez přerušování

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

48. Chrání důvěrné informace

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

49. Povzbuzuje zaměstnance, aby byli iniciativní při nápravě problémů, jakmile se objeví

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

50. Přistupuje v případě potřeby na uvážené riziko

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

51. Navazuje kontakty s lidmi uvnitř i mimo hotel

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

52. Věnuje čas nejdůležitějším problémům, nikoli pouze těm nejnaléhavějším

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

53. Věnuje organizační zdroje na prospěšné veřejné akce

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

54. Zvažuje klady a zápory navrhovaných řešení problémů

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

55. Vyvíjí nové systémy nebo postupy pro zvýšení účinnosti

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

56. Povzbuzuje ostatní, aby vyjadřovali své názory, a to i ty opačné

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

57. Naslouchá pečlivě ostatním a jejich obavám

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

58. Vypořádává se konstruktivně s vlastními chybami a omyly

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

59. Poradí si s více požadavky a vzájemně si konkurujícími prioritami

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

60. Zná silné a slabé stránky konkurence

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

61. Definuje a nastavuje standardy kvality pro zaměstnance

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

62. Poskytuje ostatním pravomoci potřebné k dosažení jejich cílů

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

63. Přizpůsobuje svůj styl vedení tak, aby mohl spolupracovat s ostatními

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

64. Angažuje ostatní do zásadních rozhodnutí, které se jich dotýkají

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

65. Chápe složité pojmy a vztahy

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

66. Deleguje dostatek vlastní práce na ostatní

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

67. Identifikuje a definuje problémy

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

68. Určuje, který z mnoha problémů se může vyvinout v krizi

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

69. Definuje priority pro zaměstnance

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

70. Řeší problémy dřív, než se stanou neudržitelnými

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

71. Pracuje jako člen týmu

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

72. Bere v úvahu etické důsledky před přijetím opatření

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

73. Angažuje ostatní do procesu změny

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

74. Vytváří potřebné systémy a postupy na podporu změn

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

75. Poskytuje ostatním pravidelně aktualizované informace

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

76. Bere v úvahu potřeby zákazníků při rozhodování

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

77. Bere v úvahu důsledky svých rozhodnutí na veřejný život

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

78. Vyzdvihuje nové nápady a podněty

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

79. Zaměřuje se na důležité informace, aniž by se nechal rušit zbytečnými detaily

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

80. Využívá týmového přístupu k řešení problémů v případě potřeby

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

81. Chápe hodnoty vlastníků a interesentů (zainteresovaných stran) a jak to vnímají oni

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

82. Ovlivňuje a formuje rozhodování vlastníků a interesentů (zainteresovaných stran)

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

83. Rozpoznává a využívá strategických příležitostí

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

84. Prosazuje respekt k rozmanitosti a individuálním rozdílům

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

85. Chová se k lidem spravedlivě

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

86. Umožňuje ostatním převzít vedení za určitých okolností

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

87. Neustále se vzdělává a rozvíjí

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

88. Podporuje iniciativy k rozvoji kvality

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

89. Záměrně umožňuje přímým podřízeným, aby využívali vlastních metod k dokončení úkolů

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

90. Ukazuje, že si je vědom vlastních silných a slabých stránek

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

91. Je si vědom silných a slabých stránek organizace

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

92. Píše efektivním způsobem

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

93. Naslouchá aktivně a často přímo zákazníkům

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

94. Vidí, jak věci zapadají do celkové perspektivy

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

95. Podporuje týmovou spolupráci mezi skupinami; odrazuje od myšlení "my versus oni"

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

96. Inspiruje a motivuje ostatní

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

97. Dělá racionální rozhodnutí pod časovým tlakem a s omezenými zdroji

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

98. Mluví jasně a srozumitelně v různých situacích

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

99. Buduje partnerství a spojení s veřejně prospěšnými organizacemi

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

100. Je obeznámen se zákony a nařízeními, které se vztahují k poskytování služeb v oblasti hotelnictví.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

101. Pracujete v hotelnictví

ANO ☐ NE ☐

102. Pokud ano, v jaké pozici?